RYAN HOLIDAY

EGO È IL NEMICO

COME DOMINARE IL NOSTRO PIÙ GRANDE AVVERSARIO

Prefazione di
Luca Mazzucchelli

GIUNTI

SAGGI GIUNTI

PSICOLOGIA

Ryan Holiday

Ego è il nemico

Come dominare il nostro più grande avversario

Prefazione di Luca Mazzucchelli

GIUNTI

GIUNTI O.S.
PSYCHOMETRICS

www.giuntios.it

https://it-it.facebook.com/GiuntiOS
https://twitter.com/giuntios
https://www.linkedin.com/company/giunti-os-psychometrics/
https://www.youtube.com/user/GiuntiOS

Traduzione di *Cristina Popple*

Titolo originale: *Ego is the Enemy. The fight to master our greatest opponent*
Copyright © Ryan Holiday, 2016

Tutti i diritti sono riservati incluso il diritto di riproduzione del volume o di parti di esso in qualsiasi forma.
Questa edizione è pubblicata per accordo con Portfolio, un marchio editoriale di Penguin Publishing Group, una divisione di Penguin Random House LLC.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo,
se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giuntios.it
www.giunti.it

© 2017 Giunti Psychometrics S.r.l.
Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione digitale: dicembre 2017
ISBN 9788809988583

PRESENTAZIONE

Ha rovinato la carriera di giovani geni promettenti.
Ha polverizzato grandi fortune e ridotto aziende sul lastrico.
Ha reso le avversità insopportabili e trasformato ogni sforzo in umiliazione.

Qual è il suo nome? Ego.
Il nemico dell'ambizione, del successo, della resilienza.

È il nemico interiore dal quale ci mettono in guardia tutti i grandi filosofi, nelle fiabe più antiche e in innumerevoli opere d'arte, in ogni cultura e in ogni epoca.

Ryan Holiday ci offre una riflessione pratica sulla natura e i pericoli dell'ego, attingendo a una varietà di esempi tratti dalla letteratura, dalla filosofia e dalla storia, per mostrarci come essere umili nelle aspirazioni, dignitosi nel successo e resilienti nel fallimento, facendo affidamento sulla fiducia in noi stessi piuttosto che sull'ego.

Quando si tratta dell'ego, dobbiamo combattere per distruggerlo prima che sia lui a distruggerci.

L’AUTORE

Ryan Holiday è scrittore e consulente strategico. Ha lasciato l’università all’età di 19 anni per compiere un apprendistato con Robert Greene, autore di *Le 48 leggi del potere*, e successivamente è diventato il direttore del marketing di American Apparel. La sua azienda, Brass Check, ha svolto consulenze per clienti come Google, TEASER e Complex, come pure per moltissimi autori di best seller. Holiday ha scritto altri quattro volumi. Il più recente, The *obstacle is the way*, è stato tradotto in diciassette Paesi ed è divenuto un testo di culto per allenatori della National Football League, atleti di calibro internazionale, personaggi televisivi, leader politici e molti altri in tutto il mondo.

Contatta l’autore
ryan.holiday@gmail.com

Visita la pagina della collana
https://www.giuntios.it/psicologia-dell-adulto/saggistica/saggi-psicologia/

Scopri di più sull’autore e sul libro, sul sito di Giunti Psychometrics
https://www.giuntios.it/autori/ryan-holiday
https://www.giuntios.it/catalogo/volume/ego-nemico

Visita la pagina dell’edizione originale
http://egoistheenemy.com/

Indice

Prefazione di Luca Mazzucchelli
Un prologo sofferto

Introduzione

Parte I – Ambizione
- Parole, parole, parole
- Essere o fare?
- Diventate studenti
- Non vi appassionate
- Attenetevi alla strategia della tela
- Contenetevi
- Uscite dalla vostra testa
- Il pericolo di un orgoglio precoce
- Lavoro, lavoro, lavoro
- Per tutto ciò che segue, l'ego è il nemico…

Parte II – Successo
- Continuate a studiare
- Non raccontatevi delle storie
- Cosa è importante per voi?

Privilegio, controllo e paranoia
La gestione di sé
Guardatevi dal narcisismo
Meditate sull'immensità
Mantenete la vostra sobrietà
Per quel che spesso segue, l'ego è il nemico…

Parte III – Fallimento
Tempi vivi o tempi morti?
Lo sforzo è sufficiente
Momenti alla *Fight Club*
Ponetevi dei limiti
Assegnatevi un punteggio
Amate sempre
Per tutto ciò che segue, l'ego è il nemico…
Epilogo

Cosa leggere ora?
Bibliografia
Ringraziamenti

Prefazione

“Avere più autostima” è un desiderio che sempre più frequentemente si trova non solo sulla bocca di adolescenti e giovani adulti, ma anche di uomini e donne ormai navigati, che però non sentono di avere sufficiente valore.

D’altra parte, in una società dove gli standard aumentano alla velocità della luce, diventa complesso accettare la propria persona e, di conseguenza, sviluppare una stima di sé che è poi alla base di un rapporto gratificante anche con chi ci circonda.

Alla luce di questo bisogno, diversi autori e professionisti si sono adoperati per aiutare le persone a coltivare quel sano egoismo e il necessario amor proprio che potesse permettere loro di rispettarsi e farsi rispettare dagli altri.

Parallelamente a questo importante slancio, tuttavia, ha preso vita un secondo movimento che ha portato agli estremi l’idea di volersi bene, sfociando in un vero e proprio culto di se stessi.

Questo compiacimento della propria persona, spesso inconsapevole, può essere riassunto nel termine “egotismo”, che deriva dal latino *ego* “io” e che indica un atteggiamento psicologico di esagerata considerazione delle proprie qualità.

Chi più chi meno, tutti noi abbiamo bisogno di riconoscimenti esterni. Il punto è che quando iniziamo a riceverne, il nostro bisogno di approvazione viene da una parte gratificato, ma dall’altra stimolato. È qui che alcuni

sviluppano un appetito bulimico nei confronti del successo e – spinti da questa fame insaziabile – portano l'ego ad ammalarsi. Quando è l'ego che prende il controllo del nostro agire, allora ci porta a sopravvalutarci, a non delegare i compiti, ad essere eccessivamente accentratori. Mettiamo i nostri bisogni davanti a quelli altrui, crediamo a tutto quello che ci raccontiamo e ci convinciamo di essere eccessivamente importanti.

Spinti dall'ego ci dimentichiamo che dobbiamo sempre imparare, circondarci da mentori, coltivare il dubbio senza perdere il contatto con la realtà.

In tutti questi casi, l'ostacolo più grande con cui dobbiamo fare i conti è dentro di noi, e anche per questo è più difficile riconoscerlo e guidarlo, in modo da renderlo effettivamente una marcia in più capace di proteggerci e farci crescere, invece che isolarci e rallentarci.

Nel delicato compito di creare una relazione sana e proficua con questa parte di noi, ci viene in soccorso il libro di Ryan Holiday, che ha in primo luogo il grande merito di porsi in controtendenza rispetto alla visione prettamente occidentale per la quale una solida autostima è alla base del raggiungimento del successo. Certo è auspicabile avere un'immagine positiva di sé, ma in pochi si soffermano sugli spiacevoli effetti collaterali che emergerebbero, laddove questa caratteristica venisse estremizzata.

In secondo luogo, il volume non si ferma all'assumere una posizione contraria al culto dell'autostima, ma attraverso il racconto di stralci di vita di alcuni importanti personaggi storici, ci insegna a non commettere i loro stessi errori.

Un libro che invita non a fare una guerra contro l'ego nemico, bensì ad ascoltarlo, comprenderlo e osservarlo sotto una luce neutrale, restituendoci l'umiltà di ammettere che ogni nostro successo è sempre legato alle persone che ci circondano.

Luca Mazzucchelli
www.lucamazzucchelli.com
(direttore della rivista *Psicologia Contemporanea*)

Un prologo sofferto

Questo volume non parla di me, ma dal momento che si tratta di un testo sull'ego, mi dovrò confrontare con un quesito che sarei un ipocrita a non prendere in considerazione.

Chi diavolo mi credo di essere per scrivere questo libro?

La mia storia non è particolarmente importante nel contesto delle lezioni che seguono, ma ve la voglio raccontare brevemente per fornirvi un quadro di riferimento, perché nel corso della mia breve vita ho sperimentato l'ego in ognuna delle sue fasi: Ambizione, Successo, Fallimento. E poi da capo, e via di seguito.

Quando avevo 19 anni, abbandonai il college perché mi trovavo di fronte a opportunità straordinarie che mi avrebbero potuto cambiare la vita. Vari mentori si contendevano le mie attenzioni e mi preparavano a diventare il loro protetto. Mi chiamavano *il ragazzo*, perché sembrava che fossi destinato a grandi cose. Così il successo è arrivato presto.

Nei panni del più giovane dirigente di una agenzia di *talent management* (gestione del talento) a Beverly Hills, ho contribuito al reclutamento e alla gestione di parecchi gruppi rock importanti. Ho fornito la mia consulenza per libri che hanno venduto milioni di copie e inventato un proprio genere letterario. A 21 anni, sono stato assunto come consulente strategico dalla società American Apparel, che a quei tempi era uno dei marchi di abbigliamento più in voga del mondo. Presto fui promosso direttore Marketing.

A 25 anni pubblicai il mio primo libro – che divenne subito un discusso best seller – con la mia faccia in bella mostra sulla copertina. Una TV

opzionò i diritti per creare uno show televisivo sulla mia vita. In pochi anni acquisii molti di quei connotati propri di una persona affermata: ero influente, avevo un'audience, la stampa che parlava di me, risorse, soldi, e anche un po' di fama. Più tardi, su questa ossatura ho costruito un'azienda di successo, collaborando con clienti importanti che pagavano molto bene. Era un tipo di lavoro grazie al quale venivo invitato a parlare a conferenze e a partecipare a eventi di gala.

Con il successo arriva la tentazione di raccontare una storia di se stessi, di smussare gli angoli, di glissare sui propri colpi di fortuna, rivestendo il tutto di una certa aura leggendaria. Insomma, la tentazione di raccontare la storia di uno sforzo erculeo compiuto per ottenere la fama pur andando contro tutto e tutti: di come abbia dormito sul pavimento, di come i miei genitori mi abbiano ripudiato, di quanto abbia sofferto per la mia ambizione. È il tipo di racconto in cui a un certo punto il tuo talento diventa la tua identità e i tuoi successi si identificano con il tuo valore.

Ma un racconto di questo tipo non è mai né onesto né costruttivo. Adesso, nel riesporlo, ho omesso molto. Ho opportunamente lasciato lo stress e le tentazioni; i fallimenti che fanno voltare lo stomaco, e gli errori – tutti gli errori – li ho lasciati sul pavimento della sala di montaggio, mostrandovi solo i momenti salienti. Ci sono parti della storia di cui ho fatto a meno di parlare: la demolizione pubblica subita per mano di una persona che stimavo e che mi ha devastato a tal punto da farmi finire al pronto soccorso; il giorno in cui ho perso il controllo, sono entrato nell'ufficio del mio capo, e gli ho detto che non sarei mai arrivato a niente e che volevo tornare a scuola – ed ero sincero; l'effimera natura di un bestseller e quanto la durata del mio sia stata veramente breve (una settimana); la presentazione del libro a cui venne un solo lettore; l'azienda fondata da me che si è autodistrutta, costringendomi a ricostruirla da zero, per ben due volte. E questi sono solo alcuni dei momenti che ho deciso di omettere.

Persino questa versione più completa rappresenta una piccola porzione di vita, ma per lo meno affronta alcuni punti chiave rilevanti in questo contesto: l'ambizione, l'ascesa, e l'avversità.

Io non credo nelle epifanie. Non è un singolo momento che cambia per sempre, sono molti. Nel 2014, per un periodo di circa sei mesi, tali momenti sembravano susseguirsi senza pause.

Per prima cosa, la American Apparel – dove ho svolto molto del mio lavoro migliore – si è trovata sull'orlo della bancarotta. Con centinaia di milioni di dollari di debiti, era l'ombra di sé stessa. Il suo fondatore, che ammiravo profondamente fin da ragazzo, fu licenziato senza tante cerimonie dal Consiglio di amministrazione scelto da lui personalmente e così si ridusse a dormire sul divano a casa di amici. Poi la Talent Agency, l'azienda nella quale mi ero fatto le ossa, si trovò in una situazione analoga: fu citata in giudizio da clienti a cui doveva un mucchio di soldi. Un altro mio mentore cadde in rovina nello stesso periodo, distruggendo insieme anche il nostro rapporto.

Erano queste le persone attorno alle quali avevo modellato la mia vita; le persone che stimavo e dalle quali ero stato formato. La loro stabilità – economica, emotiva, psicologica – non era solo qualcosa che davo per scontato; ma era cruciale per la mia stessa esistenza, per la mia autostima. Nonostante ciò, eccoli che li vedevo implodere davanti ai miei occhi, uno dopo l'altro.

Si sbriciolavano, o almeno così sembrava. Passare dal desiderio di essere come qualcuno per tutta la tua vita al rendersi conto che *assolutamente non* vuoi diventare come lui è uno shock al quale non puoi essere preparato.

Nemmeno io ne uscii indenne. Proprio quando non me lo potevo permettere, cominciarono a emergere problemi personali che avevo sempre trascurato.

Nonostante il mio successo, mi ritrovai ancora una volta nella città dalla quale ero partito, stressato e oberato di lavoro. Avevo sprecato l'indipendenza tanto faticosamente ottenuta perché non riuscivo a dire di no né ai soldi né all'emozione di una bella crisi. Ero così carico che anche la più piccola interruzione mi faceva perdere il lume della ragione. Il lavoro, che mi era sempre riuscito facile, divenne difficile.

La fiducia in me e negli altri crollò, così come crollò la qualità della mia vita.

Ricordo un giorno in cui, tornato a casa dopo due settimane in giro, fui colto da un fortissimo attacco di panico perché la Wi-Fi non funzionava: «Se non mando queste e-mail. Se non mando queste e-mail. Se non mando queste e-mail. Se non mando queste e-mail…», ripetevo continuamente a me stesso.

In quei momenti stai pensando di fare il tuo dovere. e che la società ti premierà per questo. E poi, la donna che stava per diventare la tua futura moglie ti molla perché non sei più la persona che eri.

Come può accadere una cosa del genere? Un giorno sembra che i tuoi piedi poggino sulle spalle di un gigante, e quello dopo ti trovi a districarti dalle macerie di implosioni multiple mentre cerchi di salvare il salvabile. È davvero possibile tutto questo?

Da tutto ciò ne trassi comunque un beneficio: mi resi conto che ero diventato uno stacanovista. Non di quel tipo di persona a cui si dice «Lavora solo un po' troppo», o «Rilassati e fai qualcosa per distrarti», ma quel genere di persona di cui si pensa «Se non si disintossica morirà giovane». Mi resi conto che la grinta e la passione che mi avevano portato al successo precoce avevano un prezzo, così come era successo a molti altri. Non era tanto la quantità di lavoro, ma il ruolo spropositato che aveva assunto nella mia percezione di me stesso. Ero a tal punto intrappolato nella mia testa, che rimanevo prigioniero dei miei stessi pensieri. Il risultato fu una specie di routine fatta di dolore e frustrazione, e dovevo comprenderne il motivo, a meno di non crollare in modo altrettanto tragico.

In qualità di ricercatore e scrittore, ho studiato a lungo storia ed economia. Come qualsiasi argomento in cui si è coinvolti, se osservato su un arco temporale sufficientemente lungo, cominciano a emergere dei temi universali. Questi sono i temi che mi hanno a lungo affascinato. E primo tra tutti l'ego.

L'ego e i suoi effetti mi erano noti. Infatti già da un anno facevo ricerche per scrivere questo libro quando si sono svolti gli eventi che vi ho appena narrato. Ma le mie esperienze dolorose in quel periodo mi hanno fatto cogliere degli aspetti del materiale che stavo studiando che non avrei mai potuto comprendere prima. Mi hanno permesso di vedere gli effetti negativi dell'ego non solo sulla mia persona – o nel corso della storia – ma anche su amici, clienti e colleghi, alcuni ai più alti livelli di vari settori dell'industria. L'ego è costato centinaia di milioni di dollari a coloro che ammiro e, come Sisifo, li ha trascinati indietro dai loro obiettivi non appena li avevano raggiunti. Adesso anch'io mi sono affacciato a quel baratro.

Pochi mesi dopo quella mia presa di coscienza, mi sono fatto tatuare le parole L'EGO è IL NEMICO sull'avambraccio destro. Da dove venissero quelle parole non lo so, probabilmente da un libro che ho letto molti anni fa,

ma sono state subito una fonte di grande conforto e un indirizzo. Sul braccio sinistro si legge L'OSTACOLO È IL PERCORSO, anche questa frase di dubbia attribuzione. Sono queste le due affermazioni che guardo ogni singolo giorno, e che mi fanno da guida nelle mie decisioni. Non posso non vederle mentre nuoto, medito, scrivo o esco dalla doccia la mattina; ed entrambe mi preparano – sono un monito – a scegliere il percorso giusto in ogni situazione da affrontare.

Ho scritto questo volume non perché sono arrivato a un livello di saggezza che mi sento in grado di diffondere, ma perché è un libro che avrei voluto esistesse nei momenti cruciali della mia vita quando, come tutti, mi ponevo la domanda più critica che ci si possa fare: «Chi voglio essere?», e ancora «Che strada prenderò? (*Quod vitae sectabor iter*)».

E poiché trovo che questi quesiti siano senza tempo e universali, ho tentato, in queste pagine (seppure non nella premessa), di basarmi su esempi filosofici e storici piuttosto che sulla mia vita personale.

Mentre i libri di storia riportano racconti di geni ossessivi e visionari che hanno plasmato il mondo a propria somiglianza grazie a una forza assoluta, quasi irrazionale; personalmente ho scoperto che la storia è fatta anche di individui che hanno lottato con il proprio ego a ogni piè sospinto, fuori dalla luce della ribalta, dando maggiore importanza agli obiettivi superiori piuttosto che al loro desiderio di riconoscimento. Avvicinarmi a queste storie e riraccontarle è stato il mio modo di impararle e insieme assorbirle.

Come molti altri libri, questo è stato profondamente influenzato dallo stoicismo e da tutti i grandi pensatori classici. Ho attinto molto da loro nello scrivere, come mi sono appoggiato alla loro filosofia nel mio percorso di vita. Se qualcosa di questo libro vi sarà d'aiuto, sarà merito loro e non mio.

L'oratore Demostene affermò che la virtù comincia con la comprensione e si realizza nel coraggio. Dobbiamo iniziare a vedere noi stessi e il mondo in modo nuovo per la prima volta. Quindi dobbiamo combattere per essere e rimanere diversi, e questa è la parte più difficile. Non dico che dovreste distruggere ogni minima traccia di ego che è in voi, e nemmeno che questo sia possibile. Questi sono solo dei moniti; storie morali volte a incoraggiare i vostri istinti migliori.

Nella sua *Etica* Aristotele, per descrivere la natura umana, usa l'analogia di un pezzo di legno imbarcato. Per eliminare la distorsione o la

curvatura, l’abile falegname applica gradualmente della pressione in direzione opposta, raddrizzando così il legno. Un paio di millenni dopo Kant sbuffò, «Da un legno storto come quello di cui è fatto l’uomo, non può essere costruito nulla di perfettamente dritto». Forse non saremo mai completamente dritti, ma possiamo ambire a raddrizzarci un po’.

È sempre bello sentirsi speciali, baciati dal talento e dall’ispirazione. Ma non è questo lo scopo del mio libro. Ho, invece, cercato di organizzare queste pagine in modo che possiate trovarvi allo stesso punto in cui mi sono trovato io quando ho terminato la scrittura: ovvero, avere un’opinione meno elevata di voi stessi. La mia speranza è che sarete meno presi da quello che vi raccontate su quanto siete speciali, così da essere liberi di compiere il lavoro che vi eravate prefissati, vale a dire di cambiare il mondo.

Ego è il nemico

Come dominare il nostro più grande avversario

Non crediate che colui che tenta di confortarvi viva senza fatica in mezzo alle parole semplici e calme che qualche volta vi fanno bene. La sua vita reca molta fatica e tristezza e resta lontana dietro a loro. Ma, fosse altrimenti, egli non avrebbe potuto trovare quelle parole.

RAINER MARIA RILKE

Introduzione

> Il primo principio è che non dovete ingannare voi stessi: la persona più facile da abbindolare siete proprio voi stessi.
>
> RICHARD FEYNMAN

Probabilmente siete giovani e traboccanti di ambizione. Magari state incontrando delle difficoltà. Magari avete già guadagnato il primo paio di milioni, avete firmato il primo contratto, siete stati scelti per far parte di una ristretta élite, o magari vi sentite così realizzati che potete camparci a vita. Magari siete scioccati dalla scoperta di quanta desolazione c'è ai vertici. Magari siete stati incaricati di condurre altri soggetti fuori da una crisi. Magari vi hanno appena licenziato. Magari avete appena toccato il fondo.

Ovunque voi siate, qualunque cosa stiate facendo, il vostro peggior nemico è dentro di voi: è il vostro ego.

«Non io», vi dite, «Nessuno mi taccerebbe di egomania». Forse vi siete sempre considerati persone piuttosto equilibrate. Ma quando ci sono ambizione, talento, pulsioni e potenziale in gioco, l'ego è parte di voi. Proprio ciò che ci rende così promettenti come pensatori, creativi e imprenditori, ciò che ci spinge ai vertici di questi campi, ci rende altresì vulnerabili in questo lato oscuro della psiche.

Questo libro non parla di ego in senso freudiano. A Freud piaceva spiegare l'ego con questa analogia: l'ego era il cavaliere, le pulsioni il cavallo che l'ego cercava di dirigere. D'altro canto, gli psicologi moderni usano il termine "egotista" per descrivere qualcuno che è pericolosamente concentrato su se stesso e ignora completamente chiunque altro. Sono definizioni corrette, ma di scarso valore al di fuori dell'ambito clinico.

L’ego nella sua forma più comune ha una definizione più “disinvolta”: una malsana sicurezza della propria importanza. Arroganza. Ambizione egocentrica. Questa è la definizione a cui mi atterrò nel libro. È quel bambino petulante che è in ognuno di noi, quello che sceglie il proprio interesse sopra a tutto e tutti. Il bisogno di essere *meglio* di, *più* di, *riconosciuto* per, al di là di ogni ragionevole utilità. Questo è l’ego. È il senso di superiorità e sicurezza che va al di là della fiducia in se stessi e del talento.

È quando la nostra visione di noi stessi e del mondo è così gonfiata che si distorce la realtà intorno a noi. Quando, come dice l’allenatore di football Bill Walsh, «la sicurezza di sé diventa arroganza, la decisione diventa ostinatezza e la fiducia nella propria abilità diventa imprudenza». Questo è l’ego che, come ammoniva lo scrittore Cyril Connolly, «ti tira giù come la forza di gravità».

In questo senso l’ego è il nemico di ciò che vuoi e di ciò che hai: della possibilità di imparare un mestiere, della vera creatività, della capacità di lavorare bene con gli altri, della costruzione di un rapporto di lealtà e sostegno, della longevità, della reiterazione e del mantenimento del successo. L’ego respinge vantaggi e opportunità, è una calamita che attrae nemici ed errori, è Scilla e Cariddi.

La maggior parte di noi non è “egomaniaca”, ma l’ego è comunque lì, alla radice di qualunque problema e ostacolo, dal perché non riusciamo a vincere a perché abbiamo sempre bisogno di vincere anche a scapito di altri, dal perché non abbiamo ciò che vogliamo al perché ciò che vogliamo non sembra farci sentire meglio.

Di solito non la vediamo così. Attribuiamo la colpa dei nostri problemi ad altro (solitamente altre persone). Siamo «malati che ignorano la causa della propria malattia» per usare le proverbiali parole del poeta latino Lucrezio (I secolo a.C.). Questo vale soprattutto nel caso di persone di successo che non vedono cosa l’ego gli impedisce di fare perché si concentrano solo su quello che hanno già fatto.

Con ogni ambizione e obiettivo – grandi o piccoli che siano – l’ego è lì che ci danneggia lungo il percorso al quale abbiamo dedicato tutto quello che avevamo.

L’amministratore delegato Harold Geneen, paragonò l’egoismo all’alcolismo: «L’egotista non arranca facendo cadere oggetti dalla propria

scrivania. Non balbetta e sbava. No, piuttosto diventa sempre più arrogante, e alcuni, non sapendo cosa si cela dietro tale atteggiamento, scambiano la sua arroganza per un senso di potere e sicurezza di sé». Si potrebbe dire che gli egotisti facciano lo stesso errore nel giudicarsi, non rendendosi conto della malattia che hanno contratto e del fatto che si stanno uccidendo per essa.

Se l'ego è quella vocina che ci dice che siamo meglio di quanto siamo, si può anche affermare che esso ostacola il successo impedendo una vera e onesta connessione con il mondo che ci circonda. Uno dei primi membri degli Alcolisti Anonimi definì l'ego come «una consapevole separazione *da*». Da cosa? Da tutto.

I modi in cui questa separazione si manifesta negativamente sono tantissimi: non possiamo lavorare con gli altri se abbiamo eretto dei muri, non possiamo migliorare il mondo se non lo comprendiamo né comprendiamo noi stessi, non possiamo accogliere opinioni altrui se non siamo capaci o interessati a recepire stimoli dall'esterno, non possiamo riconoscere le opportunità, né possiamo crearle, se invece di vedere ciò che abbiamo di fronte viviamo nella nostra fantasia. Senza un'*accurata* valutazione delle nostre capacità paragonate a quelle degli altri, non possiamo parlare di sicurezza di sé, ma di mania di grandezza. Come si può pensare di raggiungere, motivare o guidare altre persone se non siamo empatici con i loro bisogni, perché abbiamo perso ogni contatto con i nostri?

L'artista Marina Abramovic´ è stata molto diretta nella spiegazione: «Se cominci a credere alla tua grandezza, sarà la morte della tua creatività».

Soltanto una è la causa del perdurare dell'ego: la comodità. Spesso dedicarsi a un lavoro importante – che sia nell'ambito dello sport, dell'arte o degli affari – è terrificante. L'ego calma questa paura, è un balsamo per l'insicurezza. Andando a sostituire le parti razionali e consapevoli della nostra psiche con la spacconeria e il narcisismo, l'ego ci dice quello che vogliamo sentire, quando lo vogliamo sentire.

Ma è una soluzione a breve termine, con conseguenze a lungo termine.

L'EGO C'È SEMPRE STATO. ORA SI È FATTO PIÙ FORTE

Oggi più che mai la nostra cultura alimenta le fiamme dell'ego. Non è mai stato così facile straparlare e montarsi la testa. Possiamo vantarci dei nostri successi con milioni di fan e followers, cosa che un tempo solo le rockstar o i leader di culto potevano permettersi. Possiamo seguire i nostri idoli e interagire con loro su Twitter, possiamo leggere libri, consultare siti internet e assistere a TED Talks, e abbeverarci a una fonte di ispirazione e legittimazione come mai prima d'ora (c'è una app anche per questo). Possiamo nominarci amministratori delegati di aziende che esistono solo sulla carta. Possiamo fare grandi annunci sui social media e lasciare che le congratulazioni piovano in abbondanza. Possiamo pubblicare articoli su noi stessi attraverso mezzi di comunicazione che un tempo erano fonti di giornalismo imparziale. Alcuni di noi lo fanno più di altri, ma è solo una questione di quantità.

Al di là dei cambiamenti tecnologici, ci è richiesto di credere soprattutto nella nostra unicità, di pensare in grande, di vivere alla grande, di essere memorabili e di "osare" alla grande. Pensiamo che per avere successo sia necessario avere un'idea coraggiosa o un progetto di vasta portata; dopotutto, è quello che si suppone abbiano fatto i fondatori di questa azienda o di quel campionato. Ma sarà vero? Attraverso i media veniamo a conoscenza di persone affermate e di persone arroganti che rischiano tutto e, poiché non vediamo l'ora anche noi di assaporare il nostro successo, cerchiamo di riprodurre proprio quell'atteggiamento, proprio quella posa.

Intuiamo un rapporto di causa ed effetto che non esiste. Presumiamo che i sintomi del successo equivalgano al successo stesso e, nella nostra ingenuità, andiamo a confondere l'effetto con la causa.

Certo, l'ego ha funzionato per qualcuno. Alcuni degli uomini e delle donne più famosi della storia erano notoriamente egotisti. Però lo erano anche molti dei più grandi falliti, a dire il vero la maggioranza. Eppure oggi ci troviamo in una cultura che ci spinge a lanciare i dadi e a giocare d'azzardo, ignorando la posta in gioco.

OVUNQUE TU VADA, CI SARÀ ANCHE L'EGO

Ci sono tre stadi nella vita di ciascuno di noi. O abbiamo un'ambizione, aspiriamo a qualcosa nel tentativo di lasciare un'impronta nell'universo. O abbiamo ottenuto il successo, poco o tanto che sia. Oppure abbiamo fallito, di recente o continuamente. La maggior parte di noi affronta questi stadi in modo fluido: aspiriamo a qualcosa finché non abbiamo successo, abbiamo successo finché non falliamo o finché non aspiriamo a qualcos'altro, e dopo che abbiamo fallito, possiamo ricominciare a nutrire aspirazioni o ad avere successo.

Durante tutto questo percorso l'ego è nostro nemico. In un certo senso, l'ego è il nemico della costruzione, del mantenimento e del recupero. Quando le cose si ottengono in modo facile e veloce va pure bene, ma in tempi di cambiamento o difficoltà…

E quindi, le tre parti di questo volume si articolano in Ambizione, Successo e Fallimento.

Lo scopo di questa struttura è molto semplice: aiutarvi a sopprimere l'ego prima che le cattive abitudini si consolidino; rimpiazzare la tentazione dell'ego con l'umiltà e la disciplina quando siete baciati dal successo; coltivare forza e coraggio in modo che quando il destino vi sarà avverso, non sarete devastati dal fallimento. In breve, vi aiuterà a essere:

•Umili nelle ambizioni.
•Dignitosi nel successo.
•Resilienti nel fallimento.

Ciò non significa che non siete unici e non avete qualcosa di straordinario da offrire nel corso del vostro breve soggiorno su questo pianeta. Né voglio dire che non ci sia spazio per abbattere i limiti posti alla creatività, per inventare, sentirsi ispirati, o per prefiggersi lo scopo di un vero cambiamento e di una innovazione radicale. Al contrario, per fare tutto questo nel modo giusto e correre dei rischi, c'è bisogno di equilibrio: «Edifici così esposti alle intemperie necessitano di buone fondamenta», come osservò il quacchero William Penn.

E ALLORA?

Il libro che avete in mano ruota attorno a un ottimistico assunto: il vostro ego non è una forza che siete costretti a saziare ogni momento, può essere gestito e può essere indirizzato.

Osserveremo personaggi come William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belisario, Angela Merkel e George C. Marshall. Essi avrebbero potuto ottenere quello che hanno conseguito (il salvataggio di aziende in difficoltà, lo sviluppo dell'arte della guerra, l'integrazione del mondo del baseball, la rivoluzione dell'attacco nel football, l'opposizione alla tirannia, la coraggiosa sopportazione della sorte avversa) se l'ego avesse impedito loro di stare con i piedi per terra poiché erano troppo presi da se stessi? Il loro senso della realtà e la consapevolezza (alla quale dobbiamo aggrapparci «come un ragno alla sua tela», per dirla con l'autore e consulente strategico Robert Greene) sono stati al centro della loro arte, della loro scrittura, dei loro design, del loro intuito negli affari, del loro talento nel marketing e della loro abilità di leader.

Quello che scopriamo studiando questi individui è che avevano i piedi per terra, erano cauti e inflessibilmente realisti. Non che fossero completamente privi di ego, ma sapevano come sopprimerlo, incanalarlo e utilizzarlo quando serviva. Erano grandi, ma umili.

Aspetta, ma tizio aveva un ego enorme eppure ha avuto successo. E allora Steve Jobs? E Kanye West?

Possiamo cercare di razionalizzare i comportamenti peggiori evidenziando le eccezioni. Ma nessuno ha successo *perché* è delirante, egocentrico, o scollegato dalla realtà. Anche se queste caratteristiche si associano o sono attribuibili ad alcuni individui molto noti, lo sono anche altre: la dipendenza, l'abuso (di se stessi e degli altri), la depressione, l'ossessione. Infatti, quello che osserviamo in queste persone, è che hanno realizzato i loro lavori migliori proprio quando hanno combattuto contro questi impulsi, questi disordini, questi difetti.

Solo quando siamo privi di ego e fardelli possiamo dare il meglio. Per questo motivo incontreremo anche personaggi come Howard Hughes, il re persiano Serse, John DeLorean, Alessandro Magno e conosceremo molte storie ammonitrici di altri che hanno perso il contatto con la realtà, dimostrando in modo chiaro quanto l'ego possa essere un rischio. Prenderemo in esame le lezioni che questi uomini hanno imparato e l'alto

prezzo in miseria e autodistruzione che hanno pagato. Osserveremo la frequenza con la quale coloro che hanno successo oscillano tra umiltà ed ego, e i problemi che questo altalenare può creare.

Eliminando l'ego ci rimane la realtà. Ciò che rimpiazza l'ego è l'umiltà, sì, ma un'umiltà e una sicurezza dure come la roccia. Mentre l'ego è artificioso, questa sicurezza di sé è solida. L'ego è rubato. La sicurezza è guadagnata. L'ego è autoproclamato, la sua spacconaggine è un artificio. Da una parte il sostegno, dall'altra la manipolazione. È la differenza tra potente e velenoso.

Come vedrete nelle pagine che seguono, questa sicurezza di sé trasformò un modesto e sottovalutato generale in uno dei più grandi guerrieri e strateghi della guerra civile americana. L'ego, dopo quella stessa guerra, trascinò un altro generale dalle vette del potere e dell'influenza all'indigenza e all'ignominia. La sicurezza di sé portò una mite e sobria scienziata tedesca a divenire non solo un nuovo tipo di leader, ma una forza di pace. L'ego prese due ingegneri del ventesimo secolo, diversi ma ugualmente brillanti e coraggiosi, e li avviluppò in un vortice di eccitazione e fama prima di scaraventarli contro le dure rocce del fallimento, dello scandalo e della follia. La sicurezza di sé condusse una delle peggiori squadre nella storia della National Football League a vincere il Super Bowl in sole tre stagioni, divenendo una delle dinastie dominanti del football. Nel frattempo innumerevoli altri allenatori, politici, imprenditori e scrittori hanno superato simili avversità, per poi trovarsi subito dopo inevitabilmente a dover rendere lo scettro a qualcun altro.

Alcuni imparano l'umiltà, altri scelgono l'ego. Alcuni sono preparati ad affrontare le vicissitudini del destino, positive o negative che siano, altri non lo sono. Voi cosa sceglierete? Chi sarete?

Avete preso in mano questo volume perché siete più o meno consapevoli del fatto che dovrete, prima o poi, dare una risposta a questa domanda.

Beh, eccoci qua. Diamoci da fare.

Parte I
Ambizione
Qualunque sia la tua ambizione, l'ego è il tuo nemico…

Ci accingiamo a fare qualcosa.
Abbiamo un obiettivo, una vocazione, un nuovo
inizio. Ogni grande viaggio comincia qui, eppure troppi
di noi non raggiungono la destinazione.
La colpa è spesso dell'ego.
Ci diamo forza con storie fantasiose, fingiamo
di avere tutto ben chiaro, siamo come stelle
che rilasciano tutta la loro luce subito,
per poi spegnersi miseramente; e non abbiamo idea
del perché. Questi sono sintomi dell'ego,
la cui cura sono l'umiltà e il realismo.

> Dicono che sia un chirurgo coraggioso, colui
> al quale non trema la mano neppure operando
> su se stesso; ed è altrettanto coraggioso colui
> che non esita a strappare via il velo
> dell'illusione che offusca la sua vista
> impedendogli di scorgere gli errori nella
> propria condotta.
>
> ADAM SMITH

Intorno all'anno 374 a.C., Isocrate, retore e maestro tra i più conosciuti di Atene, scrisse una lettera a un giovane di nome Demonico. Isocrate era stato amico del padre, che da poco era venuto a mancare, e voleva dare al giovane dei consigli su come seguire l'esempio del genitore. I consigli erano sia pratici che morali, e impartiti per mezzo di "nobili massime", come le definiva Isocrate. Erano, per usare le sue parole, «precetti per gli anni a venire».

Come molti di noi, Demonico era ambizioso, ed era questo il motivo che spinse Isocrate a scrivergli, poiché la strada dell'ambizione può essere pericolosa. Isocrate cominciò la lettera informando il giovane che «nessun ornamento dona quanto la modestia, la giustizia e l'autocontrollo; poiché queste sono le virtù per mezzo delle quali il carattere dei giovani è tenuto a bada, e su questo tutti gli uomini sono concordi». «Pratica l'autocontrollo» diceva, ammonendo Demonico perché non si lasciasse sopraffare «dalla irascibilità, dal piacere e dal dolore». «Disdegna gli adulatori come se fossero mistificatori; poiché entrambi fanno del male a quelli che danno loro fiducia». Lo esortava: «Sii affabile con coloro che si rivolgono a te, e mai sprezzante; poiché la superbia degli arroganti è mal sopportata persino dagli schiavi» e «sii lento nella ponderazione, ma sollecito nel portare a compimento le tue decisioni». Inoltre, «la cosa migliore che abbiamo in noi è la bontà di giudizio, mantieni in allenamento il tuo giudizio», raccomandava, «poiché la virtù più importante nel più modesto dei mezzi, è una mente solida in un corpo umano».

Alcuni di questi consigli vi potranno sembrare familiari, perché dopo circa duemila anni furono adottati dal più conosciuto William Shakespeare che spesso metteva in guardia contro l'ego incontrollato. In *Amleto* infatti, riprendendo questa stessa lettera come modello, lo scrittore mise le parole di Isocrate in bocca al personaggio di Polonio mentre si rivolge al figlio, Laerte. Se lo conoscete, sapete che l'orazione si conclude con questi versi:

Questo prima di tutto: sii vero a te stesso.
E deve seguire, come il giorno segue la notte,
Che non puoi essere falso con nessun'uomo.
Addio. La mia benedizione faccia sì che questo maturi in te.

In seguito, poi, le parole di Shakespeare sono state adottate da un giovane ufficiale dell'esercito degli Stati Uniti di nome William Tecumseh Sherman, il quale divenne forse il più grande generale e stratega del Paese. È probabile che non abbia mai sentito parlare di Isocrate, ma amava la tragedia shakespeariana e spesso citava proprio questi versi. Così come era accaduto a Demonico, anche il padre di Sherman era morto quando lui era ancora molto giovane, e un uomo saggio (amico del padre anch'esso) aveva preso il ragazzo sotto la sua ala protettiva, crescendolo come fosse suo figlio: si trattava di Thomas Ewing, il quale sarebbe presto divenuto un senatore degli Stati Uniti.

Ciò che è interessante di Sherman è che, nonostante suo padre fosse un uomo intrallazzato, quasi nessuno avrebbe pensato che potesse ottenere niente più di qualche incarico locale, tanto meno che un giorno si sarebbe trovato nell'inedita posizione di "rifiutare la presidenza degli Stati Uniti". A differenza di Napoleone, che appare sulla scena dal nulla e altrettanto prontamente sparisce con il proprio "fallimento", l'ascesa di Sherman fu lenta e graduale. Trascorse gli anni della gioventù prima a West Point e poi nell'esercito. Nel corso dei suoi primi anni di servizio, Sherman percorse quasi tutti gli Stati Uniti a cavallo, imparando sempre di più a ogni nuovo incarico. Allo scoppiò della guerra civile, Sherman andò a Est per offrire i propri servigi e fu subito impiegato nella battaglia di Bull Run, una sconfitta piuttosto clamorosa per l'Unione. Grazie a una grave carenza di ufficiali, Sherman fu promosso Comandante generale e fu chiamato al cospetto del Presidente Lincoln e del suo primo consigliere militare.

Sherman si trovò, svariate volte, a discutere liberamente di piani e strategie con il Presidente, ma quando il suo viaggio si concluse, fece una insolita richiesta: avrebbe accettato la promozione solo se gli avessero assicurato che non avrebbe mai dovuto assumere una carica più alta. Lincoln gli avrebbe dato la sua parola? Con tutti i generali che lo assillavano per avere gradi e poteri più elevati, Lincoln fu felice di acconsentire. A quei tempi Sherman si sentiva più a suo agio come numero due. Sentiva di avere piena consapevolezza delle proprie abilità e che questo era il ruolo che più gli si addiceva. Provate a immaginare una persona ambiziosa che rifiuta la possibilità di assumersi delle nuove responsabilità perché vuole essere certo di essere pronto a farlo. È davvero così folle?

Non che Sherman sia sempre stato un esempio di moderazione e disciplina. All'inizio della guerra, quando gli fu assegnata la difesa dello stato del Kentucky con truppe insufficienti, la sua mania e la sua tendenza di dubitare di se stesso si combinarono in modo nefasto. Inveendo e farneticando sulla scarsità dei mezzi a sua disposizione, incapace di districarsi dalle proprie preoccupazioni, oppresso dalla paranoia degli spostamenti nemici, finì per crollare e, poco saggiamente, parlò con alcuni giornalisti. Nel corso della controversia che seguì fu temporaneamente rimosso dal comando. Ci vollero svariate settimane di riposo perché si riprendesse. Fu uno dei rari momenti quasi catastrofici in una carriera altrimenti in regolare ascesa.

Fu dopo questo piccolo intoppo, e dopo aver tratto da esso un'importante lezione, che Sherman lasciò davvero il segno. Per esempio, durante l'assedio di Fort Donelson tecnicamente Sherman era di grado superiore al generale Ulysses S. Grant. Mentre gli altri generali di Lincoln si contendevano più potere e maggiori riconoscimenti, Sherman rinunciò al proprio rango, scegliendo con entusiasmo di sostenere Grant piuttosto che dare ordini. «Questo è il tuo show», gli scrisse in un biglietto che accompagnava una spedizione di rifornimenti, «contattami se hai bisogno di qualunque tipo di aiuto». Insieme ottennero una delle prime vittorie dell'Unione.

Partendo da questo successo, Sherman cominciò a cercare supporto per la sua famosa marcia verso il mare: un piano audace e strategicamente ardito, non partorito da un colpo di genio, ma basato sull'esatta topografica

che aveva studiato e perlustrato quando era un giovane ufficiale in quello che all'epoca era sembrato un inutile e isolato avamposto.

Laddove Sherman un tempo era stato cauto, ora si sentiva sicuro di sé. Ma al contrario di molti altri uomini con grandi ambizioni, lui si era *guadagnato* questa sicurezza. Mentre si apriva un varco da Chattanooga ad Atlanta, e poi da Atlanta al mare, evitò una battaglia dietro l'altra. Qualunque studente di storia militare può constatare che la stessa identica invasione guidata dall'ego invece che da una grande consapevolezza dell'obiettivo avrebbe avuto un finale del tutto diverso.

Il suo realismo gli permise di individuare un percorso attraverso il Sud che ad altri sarebbe sembrato impossibile. La sua teoria sulla tattica militare consisteva nell'evitare gli assalti frontali o prove di forza sotto forma di battaglie campali, ignorando le critiche volte a suscitare una reazione. Non vi prestava attenzione e si attenne al suo piano.

Alla fine della guerra, Sherman era uno degli uomini più famosi in America, e tuttavia non andava in cerca di una carica pubblica; non amava la politica e voleva solo fare il proprio lavoro, ed eventualmente andare in pensione. Ignorando le incessanti attenzioni e le lodi che vanno di pari passo al successo, scrisse questo avvertimento all'amico Grant: «Sii naturale, sii te stesso e queste scintillanti lusinghe saranno come una passeggera brezza marina in una calda giornata estiva».

Uno dei biografi di Sherman ha riassunto l'uomo e i suoi eccezionali conseguimenti in un brano significativo. È il motivo per il quale ci servirà da modello in questa fase del nostro percorso.

> Tra quelli che raggiungono la fama e posizioni di comando si distinguono due tipi di uomini: coloro che sono nati con la fiducia in se stessi, e quelli per i quali la fiducia in sé è una crescita graduale che dipende da reali conseguimenti. Per gli uomini del secondo tipo, il proprio successo è una costante sorpresa, e i suoi frutti tanto più deliziosi, seppure assaggiati sempre con l'evanescente sensazione che possa trattarsi di un sogno. In questa incertezza giace la vera modestia della "moderazione" come la intendevano gli antichi Greci. È portamento piuttosto che posa.

Vi dovete chiedere: se la vostra fiducia in voi stessi *non* si basa su reali conseguimenti, allora su cosa si basa? Troppo spesso, quando siamo agli inizi, la risposta è: su *niente*. Sull'ego. Ed è per questo che spesso assistiamo ad ascese fulminee seguite da cadute disastrose.

E voi che tipo di persona volete essere?

Come tutti noi, Sherman doveva trovare il giusto equilibrio tra talento, ambizione e fervore, specialmente da giovane. La sua vittoria in questa battaglia personale fu il motivo principale per cui riuscì a gestire il successo che finì per ottenere.

Tutto questo può suonarvi strano. Mentre Isocrate e Shakespeare ci consigliano di essere riservati, governati da sani principi e di trovare la motivazione in noi stessi, la maggior parte di noi è stata educata a fare l'esatto contrario. I nostri valori culturali ci rendono dipendenti dall'approvazione, ci spingono a trovare conferma e a essere governati dalle nostre emozioni. Per un'intera generazione, genitori e insegnanti si sono concentrati sulla consolidazione della nostra autostima. A partire da ciò, le tematiche affrontate da guru e figure pubbliche hanno quasi sempre lo scopo di ispirare, incoraggiare e assicurarci che possiamo fare qualunque cosa decidiamo di fare.

Nella realtà, questo ci rende deboli. Sì, tu, con il tuo talento e le tue prospettive da ragazzo prodigio o ragazza che farà grandi cose. Diamo per scontato che abbiate un futuro luminoso. È il motivo per il quale siete finiti nella prestigiosa università che state frequentando, avete ottenuto i fondi per la vostra impresa e qualunque opportunità abbiate adesso è piovuta dal cielo.

«Il talento è solo il punto di partenza», per dirla con Irving Berlin. Riuscirete a sfruttarlo al massimo? O sarete il peggior nemico di voi stessi? Soffocherete la fiamma che si è appena accesa?

In Sherman vediamo un uomo che era profondamente legato e connesso con la realtà. Venuto dal nulla ha ottenuto grandi cose, senza mai arrogarsi qualche *diritto* agli onori che riceveva. Piuttosto si rimetteva sempre agli altri ed era più che felice di dare il proprio contributo alla squadra vincente, anche se questo gli valeva meno fama e riconoscimento personale. È triste pensare che generazioni di ragazzi hanno studiato sui libri di storia la gloriosa Carica di Pickett, una carica dei Confederati che *fallì* miseramente,

mentre l’esempio di un personaggio realista, mite e non esaltante come Sherman è dimenticato o, peggio ancora, diffamato.

Si potrebbe dire che la capacità di valutare le proprie abilità sia il più grande talento di tutti. Senza di essa è impossibile migliorare. E certamente l’ego rende difficile questo processo a ogni passo. Naturalmente è più piacevole concentrarsi sui propri talenti e punti di forza, ma questo dove ci porta? L’arroganza e l’egocentrismo inibiscono la crescita. Così come la fantasia e la “visione”.

In questa fase dovete allenarvi a osservarvi con un certo distacco, coltivando l’abilità di uscire dalla vostra mente. Il distacco è un antidoto naturale all’ego. È *facile* essere emotivamente presi e infatuati dal vostro stesso lavoro. Qualunque narcisista ne è capace. La rarità non sta nel talento grezzo, nella destrezza o finanche nella sicurezza di sé, ma nell’umiltà, nella diligenza e nella consapevolezza.

Perché il nostro lavoro contenga della verità, deve prendere le mosse da queste. Se volete essere qualcosa di più di un fuoco di paglia, dovete essere pronti a concentrarvi sul lungo termine.

Impareremo che anche se *pensiamo* in grande, dobbiamo agire e vivere in piccolo se vogliamo ottenere quello che desideriamo. Poiché saremo concentrati sull’*azione* e sull’*educazione*, ignorando conferme e status, la nostra ambizione sarà iterativa piuttosto che grandiosa, un piede davanti all’altro, apprendendo e crescendo, e impiegando il tempo che ci vuole.

Accecati da aggressività, passione, egocentrismo e auto-promozione, i nostri avversari non si rendono conto di mettere a repentaglio i propri sforzi (per non parlare della salute mentale). Sfideremo il mito del genio sicuro di sé, che non conosce dubbi o introspezione; come pure quello dell’artista sofferente, torturato, costretto a sacrificare la propria salute per l’arte. Mentre entrambi sono lontani dalla realtà e dagli altri, noi invece saremo profondamente collegati a questa e consapevoli, e impareremo da tutto quanto.

I fatti sono meglio dei sogni, come diceva Churchill.

Anche se condividiamo con molti altri una *visione* di grandezza, sappiamo che il nostro *percorso* per raggiungerla è molto diverso dal loro. Seguendo l’esempio di Sherman e Isocrate, dobbiamo avere la consapevolezza che l’ego è il nostro nemico in questo viaggio, in modo tale

che quando otteniamo davvero il successo, non ci farà affondare ma ci renderà più forti.

Parole, parole, parole

Chi sa non parla.
Chi parla non sa.

LAO TZU

Nel 1934, nel corso della sua famosa campagna per il governatorato della California, lo scrittore e attivista Upton Sinclair compì un'azione insolita. Prima delle elezioni pubblicò un volumetto dal titolo *Io, Governatore della California: come ho eliminato la povertà*. In questo libro, utilizzando il tempo passato, illustrava le brillanti politiche che aveva implementato da governatore… una carica che non aveva ancora ottenuto.

Era una mossa poco tradizionale nell'ambito di una campagna poco tradizionale, intesa a utilizzare abilmente la migliore risorsa di Sinclair. Come autore sapeva di poter comunicare con il pubblico in modi che altri non conoscevano. In realtà, la campagna elettorale di Sinclair era un rischio fin dall'inizio e lui non navigava in ottime acque quando il libro fu pubblicato. Ma gli osservatori dell'epoca si accorsero subito dell'effetto che ebbe: non sugli elettori, ma su Sinclair stesso. Come scrisse più tardi Carey McWilliams dell'avventura elettorale dell'amico che andava naufragando piano piano, «Upton non solo si rendeva conto che sarebbe stato sconfitto, ma pareva aver perso in qualche modo interesse per la campagna. Con quella sua fervida immaginazione, aveva già recitato la parte in *Io, Governatore della California: come ho eliminato la povertà*. Quindi che senso aveva rivestire il ruolo nella vita reale?».

Il libro fu un bestseller, la campagna elettorale un fallimento. Sinclair perse qualcosa come un quarto di milioni di voti (un margine di più di 10

punti percentuali); fu spazzato via in quelle che furono, probabilmente, le prime elezioni di stampo moderno. Quello che era successo era chiaro: le sue parole avevano fatto il passo più lungo della campagna elettorale e la volontà di colmare la distanza fallì. In gran parte i politici, pur non scrivendo libri di questo genere, sono comunque troppo precipitosi.

È una tentazione per chiunque quella di sostituire parole e iperboli ai fatti.

Ve lo chiede la casella di testo di Facebook: «A cosa stai pensando?». Vi sollecita Twitter: «Scrivi un Tweet!». E ancora Tumblr, LinkedIn, la nostra stessa casella di posta in arrivo, i nostri iPhone, la sezione dei commenti in fondo all'articolo che avete appena letto.

Spazi vuoti che chiedono di essere riempiti con pensieri, foto e storie; con quello che faremo, con la nostra idea di come dovrebbero o potrebbero essere le cose, con quello che speriamo succederà. È la tecnologia che vi interpella, vi pungola, vi istiga a *parlare*.

Quasi universalmente, la nostra performance sui social media è *positiva*. È del tipo «Lasciate che vi racconti quanto mi vanno bene le cose. Guardate quanto sono fico». Raramente racconta la verità, tipo «Ho paura. Sto faticando. Non lo so».

All'inizio di qualunque percorso siamo eccitati e nervosi. Per cui cerchiamo conforto al di fuori di noi stessi, invece che dentro di noi. Abbiamo tutti un lato più debole che non è proprio cattivo, ma in fondo vuole ottenere più sostegno pubblico e attenzione possibile con uno sforzo minimo. Questo lato si chiama ego.

Emily Gould, scrittrice ed ex-blogger di Gawker, una vera Hanna Horvath se mai ve ne sia stata una, se ne è resa conto nel corso dei due anni in cui cercava di far pubblicare il suo romanzo. Anche se aveva un contratto a cinque zeri per il suo libro, la Gould era bloccata. E perché? Perché era troppo occupata a spendere un sacco di tempo su Internet, ecco perché.

> Infatti, non mi ricordo di aver fatto altro nel 2010. Postavo, twittavo e scrollavo. Non ci guadagnavo dei soldi, ma mi sembrava di lavorare. Giustificavo il mio comportamento con me stessa in vari modi. Stavo costruendo il mio brand. Scrivere un blog era un atto creativo; anche condividere i post di qualcun altro era un atto creativo con un po' di sforzo di immaginazione. Era l'unica cosa creativa che stessi facendo.

In altre parole, faceva quello che molti di noi fanno quando hanno paura o sono sopraffatti da un progetto: faceva di tutto fuorché concentrarsi su di esso. Il romanzo su cui doveva lavorare rimase completamente bloccato per un intero anno.

Era più facile parlare della scrittura, occuparsi di cose eccitanti che gravitano attorno all'arte, alla creatività e alla letteratura, piuttosto che dedicarsi alla cosa in sé. Non è l'unica a essersi comportata così. Qualcuno ha appena pubblicato un volume dal titolo *Lavorando al mio romanzo*, una raccolta di post di scrittori che palesemente *non* stanno lavorando ai loro romanzi.

Come molti atti creativi, scrivere è difficile. Sedersi lì, con lo sguardo perso nel vuoto, arrabbiati con voi stessi e con il materiale perché non vi sembra sufficientemente buono e voi non vi sentite abbastanza bravi. In realtà, molti progetti importanti nei quali ci cimentiamo sono dolorosamente difficili, che si tratti di creare una nuova start-up o imparare un'arte. Ma parlare, quello è sempre facile.

Ci sembra che il silenzio sia un segno di debolezza, che essere ignorati equivale alla morte (e per l'ego questo è vero). Quindi parliamo, parliamo, parliamo, come se se ne andasse della nostra vita.

In verità, il silenzio è forza, specialmente all'inizio del percorso. «Le mere chiacchiere anticipano le vere parole, ed esprimere ciò che è ancora pensiero indebolisce l'azione, impedendola» ammoniva il filosofo Kierkegaard (non a caso odiava i giornali e i loro chiacchiericci).

Ed è proprio questo che è insidioso nelle *parole*. Chiunque può parlare di se stesso, anche un bambino è in grado di spettegolare e chiacchierare. La maggior parte delle persone è sufficientemente brava con le iperboli e le vendite. E allora di cosa vi è scarsità? Cos'è raro? Il silenzio, l'abilità di tenersi deliberatamente fuori dalla conversazione e sopravvivere senza costanti conferme. Il silenzio è il riposo dei forti e dei sicuri di sé.

Sherman aveva una buona regola alla quale cercava di attenersi: «Mai fornire spiegazioni per ciò che pensate o ciò che fate finché non siete costretti. Forse, dopo un po', vi verrà in mente una spiegazione migliore». Il campione del baseball e del football Bo Jackson voleva ottenere due cose come atleta ad Auburn: vincere il Trofeo Heisman ed essere la prima scelta della National Football League. E sapete a chi l'ha detto? A nessuno, eccetto la sua fidanzata.

La flessibilità strategica non è l'unico beneficio dell'attenersi al silenzio mentre gli altri chiacchierano, ha anche un risvolto psicologico. Proprio a questo pensava il poeta Esiodo affermando che «Il più grande tesoro dell'uomo è una lingua frugale».

Parlare ci priva di energie. Il parlare e il fare si contendono le medesime risorse. La ricerca ci mostra che mentre avere chiaro il nostro obiettivo è importante, a un certo punto la nostra mente comincia a confondere tale chiarezza progressivamente. Lo stesso vale per la verbalizzazione. È dimostrato che anche parlare a voce alta tra sé e sé mentre lavoriamo per risolvere problemi complessi riduce significativamente le intuizioni e i passi avanti. Dopo aver trascorso tanto tempo pensando, spiegando e parlando di un lavoro, cominciamo a credere di esserci avvicinati al suo compimento. O peggio, quando le cose si fanno difficili, sentiamo di poter abbandonare l'intero progetto perché abbiamo già fatto del nostro meglio, anche se non è affatto vero.

Più difficile è il compito, più incerto è il suo risultato, e più il parlare ci costerà e più ci allontanerà dall'obiettivo. Ci avrà prosciugato delle energie di cui abbiamo disperatamente bisogno per ottenere quello che lo scrittore Steven Pressfield chiama la "Resistenza", ovvero il superamento dell'ostacolo che si frappone tra noi e l'espressione creativa. Il successo richiede il cento per cento della vostra energia, e parlare sperpera una parte di quella energia prima che la possiate utilizzare.

Molti di noi cedono a questa tentazione, specialmente quando si sentono sopraffatti o stressati o hanno tanto lavoro. Nella fase costruttiva la resistenza sarà una continua fonte di sconforto. Parlare – ascoltare noi stessi mentre parliamo e ci esibiamo per un pubblico – è quasi come andare in terapia. «Ho appena passato quattro ore a parlarne. Non varrà pure qualcosa?», la risposta è no.

Fare un ottimo lavoro richiede sforzo. È sfiancante, demoralizzante, spaventoso. Non sempre, ma si può avere questa sensazione quando ci troviamo nel bel mezzo di qualcosa. Parliamo per riempire il vuoto e l'incertezza. «Il vuoto è terrificante per la maggior parte della gente», disse una volta Marlon Brando, un attore riservato, se mai ce ne è stato uno. È come se fossimo sopraffatti dal silenzio, come se esso ci sfidasse, specialmente se abbiamo permesso al nostro ego di mentirci nel corso degli anni. E questo è molto dannoso per un motivo: il lavoro più eccelso viene

compiuto proprio quando si *combatte* con quel vuoto, quando lo si affronta invece di arrabattarci per scacciarlo. La domanda è: «Quando vi trovate ad affrontare la vostra sfida personale – che sia compiere delle ricerche in un nuovo campo, aprire una ditta, produrre un film, procurarvi un mentore o portare avanti una causa importante – cercate riparo nelle chiacchiere o affrontate la sfida a testa bassa?».

Pensateci: la *voce di una generazione* non si autoproclamerà tale. Infatti, se ci pensate bene, vi renderete conto di quanto *poco* queste voci parlino davvero. È una canzone, un discorso, un libro; magari il volume dell'opera è modesto, ma ciò che contiene è concentrato e lascia il segno.

Coloro che lavorano in silenzio in un angolo, trasformano il loro caos interiore in un prodotto, e infine in quiete; ignorano l'impulso di andare in cerca di conferme prima di agire; non parlano molto, né si curano del fatto che altri sono là fuori, in pubblico, che si godono le luci della ribalta, che si godono la parte migliore del gioco (ma non è così). Loro sono troppo impegnati a lavorare per fare qualunque altra cosa; quando parlano, se lo sono *guadagnato*. L'unico rapporto tra lavoro e chiacchiere è che si annullano a vicenda.

Lasciate che gli altri si scambino grandi manate sulle spalle mentre voi siete al laboratorio o in palestra o state martellando un pavimento. Tappate quel buco, quello lì in mezzo alla vostra faccia, che vi può svuotare di energie vitali. Osservate quello che succede. Osservate il vostro miglioramento.

Essere o fare?

> In questo periodo formativo, l’anima non è contaminata dalla guerra con il mondo. Giace come un blocco di marmo pario, puro e grezzo, pronto ad assumere la forma di – di che cosa?
>
> ORISON SWETT MARDEN

Uno dei più importanti strateghi e professionisti della guerra moderna non è mai stato sentito neanche nominare dalla maggior parte di noi. Si chiamava John Boyd.

Era un grandissimo pilota di caccia, ma ancor più un grande insegnante e pensatore. Dopo aver combattuto in Corea, divenne il capo istruttore della prestigiosa Fighter Weapons School alla Nellis Air Force Base. Lo chiamavano “Boyd quaranta secondi” perché poteva sconfiggere qualunque nemico, da qualunque posizione, in meno di quaranta secondi. Qualche anno più tardi fu convocato al Pentagono, dove cominciò il suo vero lavoro.

In un certo senso è normale che non si sia mai sentito parlare di John Boyd. Non ha mai pubblicato un libro e ha scritto un solo articolo accademico. Ci sono rimasti solo alcuni video di lui e raramente viene citato dai media. Nonostante trent’anni di servizio impeccabile, Boyd non fu mai promosso oltre il grado di colonnello.

Tuttavia, le sue teorie trasformarono gli approcci strategici di quasi tutti i rami delle forze armate, non solo nel corso della sua vita, ma anche dopo. I caccia F-15 e F-16, che hanno rivoluzionato l’aviazione militare moderna, furono suoi progetti. L’influenza maggiore la ebbe in qualità di consulente: in alcuni briefing ormai leggendari impartì lezioni e istruzioni a quasi tutti i

più importanti pensatori militari di una generazione. Il suo contributo sui piani per l'operazione Desert Shield (Scudo del deserto) giunse sotto forma di incontri diretti con il segretario della difesa, piuttosto che come input politici pubblici e ufficiali. Il suo principale mezzo per apportare cambiamenti erano gli allievi a cui insegnava, e che proteggeva e ispirava, facendo loro da mentore.

Non ci sono basi militari che portano il suo nome, nessuna corazzata. Andò in pensione convinto che sarebbe stato dimenticato, con poco più di un assegno e di un appartamentino a suo nome. Quasi certamente aveva più nemici che amici.

E se fosse intenzionale questo insolito percorso? E se lo avesse reso *più* influente? Sarebbe folle pensarlo?

Di fatto, Boyd stava semplicemente mettendo in pratica la lezione che cercò di impartire a tutti i giovani promettenti che prese sotto la sua ala, quelli che pensava avessero il potenziale per arrivare da qualche parte, per essere qualcosa di diverso. Le stelle nascenti a cui insegnava avevano probabilmente molto in comune con voi.

Questo è evidente in un discorso che Boyd fece a un suo protetto nel 1973. Consapevole del fatto che il giovane ufficiale si trovava di fronte a un punto di svolta critico nella propria vita, Boyd lo convocò per un incontro. Come molte persone in carriera, il militare era insicuro e vulnerabile. Voleva essere promosso e voleva fare bene. Era una foglia che poteva essere trasportata in qualunque direzione da un alito di vento, e Boyd lo sapeva. Quindi quel giorno gli fece un discorso che in seguito ripeté molte volte, finché non divenne una tradizione e un rito di passaggio per una generazione di leader militari.

«Tigre, un giorno giungerai a un bivio, e dovrai prendere una decisione riguardo alla direzione da prendere», disse Boyd e, usando le mani per illustrare le due direzioni aggiunse: «Se vai da questa parte potrai "essere qualcuno". Dovrai fare compromessi e dovrai voltare le spalle agli amici. Ma sarai un membro dell'élite e sarai promosso e otterrai buoni incarichi». Poi fece una pausa per rendere chiara l'alternativa e disse: «Oppure puoi andare da quest'altra parte e "fare qualcosa", agire per il tuo Paese e per l'Aeronautica e per te stesso. Se decidi di "fare qualcosa", potrai non essere promosso e non avere buoni incarichi e certamente non sarai il preferito dei tuoi superiori. Ma non dovrai scendere a compromessi. Potrai restare fedele

ai tuoi amici e a te stesso. Magari sarà il tuo lavoro a fare la differenza. Essere qualcuno o fare qualcosa. La vita a un certo punto ti chiama a questo, e quello è il momento in cui dovrai prendere una decisione». Infine Boyd concluse con le parole che avrebbero guidato quel giovane e molti suoi coetanei nel corso della loro vita: «Essere o fare? Quale direzione sceglierai?»

A qualunque obiettivo aspiriamo nella vita, l'idealismo giovanile presto viene soppiantato dalla realtà. La realtà assume molti nomi e svariate forme: incentivi, impegni, riconoscimenti e politica che, in ogni caso, ci possono rapidamente reindirizzare dal *fare* all'*essere*, dal *conseguire* al *simulare*. L'ego alimenta questo inganno a ogni passo. È il motivo per il quale Boyd voleva far capire ai giovani di stare attenti, altrimenti si sarebbero trovati corrotti dal lavoro stesso a cui aspiravano.

Come si previene questo deragliamento? Beh, spesso ci innamoriamo di un'idea che abbiamo del successo. Nel mondo di Boyd, il numero di mostrine su una divisa o la natura di un incarico o la sua collocazione potevano essere confuse con un reale conseguimento. Per altre persone è un titolo, l'università che hanno frequentato, il numero di assistenti che hanno, dove si trova il parcheggio che è stato loro assegnato, le donazioni che riescono a ottenere, quanto sono vicini all'AD, il numero di zeri nella loro busta paga o il numero di fan raggiunto.

Le apparenze sono fuorvianti. *Avere* autorità non è lo stesso che *essere* un'autorità. Anche *avere il diritto di* o *essere nel diritto di* sono due cose diverse. Essere promossi non vuol necessariamente dire che state facendo un buon lavoro e non vuol dire che siete degni di ricevere una promozione (in certe burocrazie la promozione "cade dall'alto"). Ricevere le attenzioni delle persone è completamente diverso dall'essere davvero degni di nota.

E allora con chi siete? Da che parte starete? A questo vi richiama la vita.

L'esempio di John Boyd propone un altro esercizio. Quando teneva dei discorsi agli ufficiali dell'Aeronautica, scriveva sulla lavagna in caratteri cubitali: DOVERE, ONORE, PAESE. Poi cancellava quelle parole e le sostituiva con altre: ORGOGLIO, POTERE, AVIDITÀ. Quello che intendeva dire era che molti sistemi e strutture militari, che i soldati si trovano ad attraversare per fare carriera, possono corrompere gli stessi valori che si prefiggono di difendere. Per dirla con una battuta dello storico

Will Durant: «Le Nazioni nascono stoiche e muoiono epicuree». Questa è la triste verità illustrata da Boyd: come le virtù si guastano.

Quante volte lo abbiamo visto nel corso delle nostre brevi vite? Nello sport, nei rapporti, oppure in progetti e persone ai quali teniamo moltissimo? È questo che fa l'ego: elimina ciò che è importante e lo rimpiazza con altro che non ha importanza.

Molti vogliono cambiare il mondo, e questo va benissimo. Volete essere i migliori in quello che fate: nessuno vuole essere privo di valore. Ma in termini pratici, quali tre parole tra quelle scritte da Boyd sulla lavagna vi ci faranno arrivare? Quali state mettendo in pratica? A cosa vi ispirate in questo momento?

La scelta di fronte alla quale ci pone Boyd può riassumersi nello scopo. Qual è il vostro scopo? Cosa avete in mente di fare? Perché lo scopo vi aiuterà a rispondere molto facilmente alla domanda: essere o fare? Se il vostro scopo sono reputazione, inclusione e una vita facile, il vostro percorso è chiaro: dite alle persone quello che vogliono sentirsi dire; scegliete un lavoro che richiami l'attenzione piuttosto che uno defilato anche se importante; accettate le promozioni, e in generale seguite il percorso compiuto da persone di talento nell'attività che avete scelto. Fatevi la vostra gavetta, barrate tutte le caselle, rispettate l'orario di lavoro e lasciate le cose essenzialmente invariate. Inseguite la fama, il salario, un titolo – e godeteveli quando li avrete ottenuti.

«Il lavoro che un uomo intraprende influirà su di lui», affermò Frederick Douglass. L'uomo politico sapeva quello che diceva. Era stato uno schiavo e conosceva gli effetti della schiavitù su tutti coloro che ne erano coinvolti, schiavisti inclusi. Quando divenne un uomo libero, vide che le scelte che le persone facevano riguardo alle proprie carriere e alle proprie vite avevano lo stesso effetto. Quello che scegliete di fare con il vostro tempo e quello che scegliete di fare per soldi avrà effetto su di voi. La strada dell'egocentrismo richiede che scendiate a molti compromessi, come sapeva molto bene anche John Boyd.

Se il vostro scopo è qualcosa di più grande di voi – la realizzazione di qualcosa o la dimostrazione di qualcosa a voi stessi – allora, d'improvviso, tutto diventa al contempo più facile e più difficile. Più facile nel senso che avete chiaro cosa fare e cosa è importante per voi. Spazzate via le altre opzioni, poiché in realtà non sono delle opzioni, ma sono distrazioni. Si

tratta di *fare*, non di ottenere riconoscimenti. È più facile anche nel senso che non sarete costretti a scendere a compromessi. Ma è più difficile perché ogni opportunità, per quanto essa sia gratificante, deve essere valutata in base a parametri rigidi: questo mi aiuterà a fare ciò che mi sono prefissato? Mi permetterà di fare quello che devo? Mi sto comportando in modo egoista o altruista?

La domanda che vi ponete non è chi volete essere, ma cosa volete conseguire. Mettete da parte gli interessi egoisti per chiedervi quale vocazione servire, quali principi governano le vostre scelte, se volete essere come tutti gli altri o volete fare qualcosa di diverso.

In altre parole, è più difficile perché *tutto* può sembrare un compromesso. Anche se non è mai troppo tardi, prima vi ponete queste domande, meglio è.

Innegabilmente, Boyd cambiò e migliorò il suo campo come quasi nessun altro dai tempi del filosofo cinese Sun Tzu o del generale prussiamo Carl von Clausewitz. Lo chiamavano "Gengis John" per il modo in cui non permetteva mai agli ostacoli o ai nemici di impedirgli di fare quello che doveva fare. Le sue scelte non erano prive di costi. Lo chiamavano anche il "Colonello del ghetto" per via del suo stile di vita frugale. Morì con un cassetto pieno di migliaia di dollari in assegni per le spese di aziende private che non aveva incassato perché per lui equivalevano a delle tangenti. Il fatto che non abbia mai ottenuto un grado superiore a quello di colonnello non era una sua iniziativa: veniva continuamente scartato per le promozioni. È stato dimenticato dalla Storia come punizione per il lavoro che ha fatto.

La prossima volta che cominciate a sentirvi padroni del mondo, la prossima volta che confondete la fama con il "sogno americano", pensate a come potreste essere all'altezza di un grande come lui.

La prossima volta che vi trovate a dover scegliere, pensateci: ne ho davvero bisogno? O si tratta invece dell'ego? Siete pronti a prendere la decisione giusta? O vedete le ricompense risplendere in lontananza?

Essere o fare? La vita ve lo chiede costantemente.

Diventate studenti

Nessun fantasma torni a dirmi che il mio addestramento è venuto meno.

CARTELLO NEL CENTRO DI ADDESTRAMENTO DEI VIGILI DEL FUOCO DI NEW YORK

Un giorno di aprile nei primi anni Ottanta divenne l'incubo di un chitarrista e il sogno di un altro. Senza preavviso, i membri del gruppo metal, i Metallica, si riunirono poco prima di una sessione di registrazione in un capannone fatiscente di New York e informarono il loro chitarrista, Dave Mustaine, che lo stavano cacciando dal gruppo. Con poche parole di commiato, gli consegnarono un biglietto dell'autobus per tornarsene a San Francisco.

Lo stesso giorno assegnarono il ruolo a un chitarrista piuttosto bravo, Kirk Hammett, che aveva una ventina d'anni e suonava con gli Exodus. Scaraventato in una nuova vita Hammett, solo un paio di giorni dopo, suonò al suo primo concerto con i Metallica.

Si potrebbe pensare che questo fosse quanto di più forte desiderasse il giovane chitarrista. E infatti lo era. Anche se a quei tempi i Metallica erano noti solo a pochi appassionati, sembravano destinati a fare grandi cose, la loro musica aveva già cominciato a rompere gli schemi del thrash metal e l'aura da star di culto già si percepiva. In pochissimi anni sarebbero diventati una delle più grandi band del mondo e a oggi hanno venduto più di 100 milioni di album.

Da parte sua Kirk Hammett giunse a un'umile intuizione: nonostante fossero anni che suonava e lo avessero invitato a unirsi ai Metallica, non si

sentiva all’altezza. Tornato a casa, a San Francisco, si rivolse a un insegnante di chitarra. In altre parole, sebbene si fosse unito al gruppo dei suoi sogni ed era diventato un professionista a tutti gli effetti, il musicista pensava di avere bisogno di ulteriori insegnamenti, sentiva di essere ancora uno studente. Come insegnante scelse uno che aveva fama di essere “l’insegnante degli insegnanti” e di lavorare con prodigi della musica come Steve Vai.

Joe Satriani, l’uomo che Hammett aveva scelto come suo maestro, divenne poi famoso come uno dei più grandi chitarristi di tutti i tempi, vendendo più di 10 milioni di album della sua musica unica e piena di maestria. Satriani insegnava in un piccolo negozio di musica a Berkeley e il suo stile lo rendeva una scelta inusuale per Hammett. Ma questo era il punto: Kirk voleva imparare quello che non sapeva e consolidare la propria conoscenza dei fondamenti per continuare a esplorare questo nuovo genere che ora aveva l’opportunità di approfondire.

Sulle mancanze di Hammett, che certamente non avevano a che fare con il talento, Satriani fu chiaro: «Kirk… era un ottimo chitarrista quando arrivò da me. Era già primo chitarrista… già improvvisava. Aveva un’ottima mano destra, conosceva la maggior parte degli accordi, solo che non aveva imparato a suonare in un ambiente dove si imparavano tutti i “nomi” e a collegare tutto insieme. Questo era il problema». Questo non voleva dire che le lezioni fossero una specie di divertente gruppo di studio. Infatti, Satriani spiegava che ciò che separava Hammett dagli altri era la sua volontà di sopportare una forma di apprendimento alla quale gli altri non erano disposti a sottomettersi. «Lui era un ottimo studente. Molti dei suoi amici e coetanei se ne andavano lamentandosi che io ero troppo severo come insegnante».

Il sistema di Satriani era semplice: ci sarebbero state lezioni settimanali, queste lezioni andavano apprese, e se così non fosse stato avrebbe voluto dire che Hammett stava sprecando il tempo di entrambi e poteva anche non ripresentarsi. Così per due anni l’allievo fece quello che il suo insegnante gli chiedeva, tornando ogni settimana per ricevere le sue osservazioni oggettive, i suoi giudizi, ed esercitandosi nella tecnica e nella teoria dello strumento che avrebbe presto suonato di fronte a migliaia, e poi decine di migliaia, e infine a centinaia di migliaia di persone. Quando terminarono i due anni di studio, Hammett continuò a portare a Satriani fraseggi e riff sui

quali stava lavorando con il gruppo e imparò a limare il suo istinto di strafare, affinando la sua abilità a fare di più con meno note, concentrandosi sul “sentire” quelle note ed esprimerle di conseguenza. Ogni volta migliorava come musicista e come artista.

Il potere dello studente non giace solamente in un periodo di formazione prolungato, ma pone anche l’ego e l’ambizione nelle mani di qualcun altro. Si crea una sorta di tetto massimo dell’ego: siete consapevoli di non essere migliori del “maestro” sotto il quale studiate. Nemmeno vi ci avvicinate. Vi rimettete a lui, diventando un mero sottoprodotto. Con loro non potete fingere e neppure stroncarli. Un’educazione non può essere “hackerata”: non ci sono scorciatoie, solo una dedizione quotidiana. Se non vi date da fare, vi molleranno.

Non ci piace pensare che qualcuno sia meglio di noi. O che abbiamo ancora tanto da imparare. Vogliamo aver finito. Vogliamo essere pronti. Siamo già troppo impegnati e sovraccarichi, per questo motivo, rivalutare le nostre abilità in una scala discendente è una delle cose più difficili da fare, ma è quasi sempre una componente fondamentale della padronanza di una abilità. Fingere di possedere la conoscenza è uno dei vizi peggiori, poiché ci impedisce di migliorare. Un’autovalutazione basata sullo studio è il suo antidoto.

Il risultato, quali che siano i vostri gusti musicali, fu che Hammett divenne uno dei più grandi chitarristi metal del mondo, portando il thrash metal da movimento underground a genere musicale globalmente riconosciuto. Non solo! Proprio grazie a quelle lezioni, lo stesso Satriani affinò la propria tecnica e fece dei miglioramenti. Sia lo studente che l’insegnante continuavano a riempire stadi e a rivoluzionare il panorama musicale contemporaneo.

Il pioniere dell’MMA (Arti Marziali Miste) e campione plurititolato Frank Shamrock ha un sistema per allenare i suoi pugili che chiama: meglio, peggio e uguale. Per diventare grande, ogni pugile deve avere qualcuno di migliore da cui imparare, qualcuno di inferiore a cui insegnare e qualcuno di uguale da sfidare. Lo scopo della formula di Shamrock è semplice: avere un feedback costante e autentico su quello che si è appreso e quello che non si è appreso da ogni angolo possibile. È una purga per l’ego che ci fa gonfiare il petto, per la paura che ci fa dubitare di noi stessi e per la pigrizia che potrebbe farci adagiare. Come osserva Shamrock: «Le

idee false su voi stessi vi distruggeranno. Per parte mia rimango sempre uno studente. Queste sono le arti marziali e l'umiltà deve essere uno strumento per voi. Dovete sottostare a qualcuno di cui vi fidate». E questo comincia fin dall'accettare che gli altri possano saperne più di voi e che voi possiate trarre beneficio dalla loro conoscenza. Il prossimo passo è scovare e abbattere le illusioni che coltivate riguardo a voi stessi.

La necessità di avere una mentalità da studente non è limitata al pugilato o alla musica. Uno scienziato deve conoscere i principi base della scienza e le scoperte rivoluzionarie che vengono fatte giorno dopo giorno. Un filosofo deve avere una conoscenza approfondita, ma deve anche essere consapevole di quanto poco "sa", come sosteneva Socrate. Uno scrittore deve conoscere lo stile classico, ma anche leggere e cimentarsi con i propri contemporanei. Uno storico deve conoscere la storia antica e quella moderna, non soltanto quella su cui si è specializzato. Gli atleti professionisti hanno squadre di allenatori; e anche i politici più potenti hanno consiglieri e mentori.

Perché? Per essere e rimanere grandi, tutti dobbiamo sapere cosa vi è stato prima, cosa sta succedendo adesso e cosa ci riserva l'avvenire; dobbiamo interiorizzare i fondamenti del nostro dominio e di ciò che ci circonda, senza calcificarsi o rimanere bloccati nel tempo; dobbiamo imparare costantemente. Dobbiamo divenire gli insegnanti, i tutori e i critici di noi stessi.

Pensate a cosa avrebbe potuto fare Kirk Hammett, a cosa avreste fatto voi se vi foste trovati nella sua posizione, improvvisamente una rock star o una futura star del campo che avete scelto. Avreste avuto la tentazione di pensare: «Ce l'ho fatta. Sono arrivato. L'altro tizio è stato scartato perché non è bravo quanto me. Hanno scelto me *perché ho la stoffa*». Se Hammett avesse pensato così, probabilmente non lo avremmo mai sentito menzionare, né lui né i Metallica. Dopo tutto, ci sono miriadi di gruppi metal anni Ottanta dimenticati.

Un vero studente è come una spugna, assorbe quello che succede intorno a lui, lo filtra e trattiene quello che può utilizzare. Uno studente è autocritico e motivato da se stesso, nel tentativo di migliorare sempre la propria conoscenza per poter passare all'argomento successivo, alla prossima sfida. Un vero studente è anche l'insegnante e il critico di se stesso. Qui non vi è spazio per l'ego.

Consideriamo nuovamente l'esempio del pugilato, nel quale la consapevolezza di sé è particolarmente cruciale perché gli avversari stanno sempre cercando di opporre la loro forza alla vostra debolezza. Se un pugile non è capace di imparare e allenarsi quotidianamente, se non cerca incessantemente di migliorarsi, esaminando le proprie mancanze e prendendo nuove tecniche in prestito da compagni e avversari, verrà messo ko. Non è così diverso per il resto di noi. Non stiamo tutti combattendo contro qualcosa? Pensate di essere gli unici ad aspirare a qualcosa? Non potete seriamente pensare di essere gli unici ad aspirare a quel premio.

Ci sorprende quando scopriamo quanto erano umili le ambizioni dei grandi. *Cosa si intende nel dire che non erano aggressivi, pieni di sé, consapevoli della propria grandezza o del proprio destino*? La verità è che anche se possedevano una certa sicurezza, il fatto di essere degli eterni studenti ha fatto sì che questi uomini e queste donne restassero umili.

«È impossibile per un uomo imparare ciò che crede di sapere già» dichiarò il filosofo greco Epitteto. *Non potete imparare se pensate di sapere già*. Non troverete le risposte se siete troppo presuntuosi o sicuri di voi per fare domande. Non potete migliorare se siete convinti di essere i migliori.

L'arte di accogliere il feedback è un'abilità cruciale nella vita, specialmente un feedback severo o critico. Non solo dobbiamo ricevere con gioia un feedback severo, ma dobbiamo sollecitarlo, sforzarci di vedere il negativo laddove gli amici, la famiglia e il nostro cervello ci dicono che stiamo andando alla grande. L'ego, tuttavia, evita in tutti i modi tale feedback. Chi vuole rimandare se stesso a settembre? L'ego pensa di sapere già chi e come siamo, ovvero: pensa che siamo favolosi, perfetti, davvero innovativi, dei geni! Disprezza la realtà e mette avanti le proprie valutazioni.

L'ego non concede neppure dei tempi di incubazione adeguati. Diventare quello che speriamo di diventare spesso richiede un lungo periodo di anonimato, stare seduti a un tavolino a cimentarsi con un argomento o un paradosso. L'umiltà ci tiene lì, preoccupati di non sapere abbastanza e di dover continuare a studiare. L'ego invece si precipita alla fine, considera la pazienza una qualità per i perdenti (credendola erroneamente una debolezza), e ritiene che siamo abbastanza bravi da mettere alla prova il nostro talento nel mondo.

Quando ci sediamo a rileggere il nostro lavoro, quando ripassiamo il nostro primo discorso in ascensore, quando ci prepariamo ad aprire il nostro primo negozio, quando sbirciamo il pubblico alle prove generali, l'ego è il nemico, poiché ci dà un feedback disonesto, sconnesso dalla realtà. È difensivo proprio quando non ce lo possiamo permettere. Ci impedisce di migliorare convincendoci che non ne abbiamo bisogno. Dopo però ci chiediamo perché non otteniamo i risultati che desideriamo, perché gli altri sono migliori di noi e perché il loro successo è più duraturo.

Oggigiorno i libri sono sempre più a buon mercato. I corsi sono gratuiti. Grazie alla tecnologia l'accesso agli insegnanti non è più un ostacolo. Non avete scuse se non coltivate la vostra educazione e, data la quantità di informazioni disponibile, non avete scuse per non aver portato a termine il processo di apprendimento.

Nella vita i nostri insegnanti non sono solo quelli che paghiamo, come Hammett pagava Satriani. Né sono necessariamente maestri di un qualche tipo di dojo, come fu per Shamrock. Molti dei migliori insegnanti sono gratuiti. Si offrono volontari perché un giorno erano giovani come voi e avevano i vostri stessi obiettivi. Molti non sono neanche consapevoli di insegnare: si limitano a essere degli esempi, o magari delle figure storiche che sopravvivono nei libri e nei saggi. Ma l'ego ci indurisce e ci rende a tal punto ostili nei confronti del feedback, che li caccia via o li mette fuori dalla nostra portata.

Per questo un vecchio motto recita: «Quando lo studente sarà pronto, il maestro apparirà».

Non vi appassionate

> Sembrate anelare a quella *vivida vis animi* che alimenta e istiga molti giovani a compiacere, brillare, eccellere. Senza il desiderio e le sofferenze necessari per essere degni di nota, non lo sarete mai, ci potete contare.
>
> LORD CHERSTERFIELD

La passione, sempre la passione. Cercate la vostra passione. Vivete con passione. Ispirate il mondo con la vostra passione.

La gente va al Burning Man* per trovare la passione, per essere a contatto con la passione, per dare nuova forza alla propria passione. Lo stesso vale per TED e il molto in voga SXSW** e mille altri eventi, ritiri e summit, tutti alimentati da quella che dicono essere la più importante forza della vita.

Ecco cosa non vi è stato detto: la vostra passione potrebbe essere ciò che vi sta impedendo di ottenere potere, influenza o successo. Infatti accade altrettanto spesso che con la passione, o meglio *a causa della* passione, *falliamo*.

Agli inizi della sua brillante carriera politica, un visitatore menzionò Eleanor Roosevelt per il suo "appassionato interesse" per una causa di legislazione sociale. Intendeva farle un complimento, ma la risposta di Eleanor fu esemplare. «Sì» rispose, sosteneva quella causa, «ma non trovo che il termine "appassionato" mi si addica».

La Signora Roosevelt, una donna paziente, raffinata e di grande talento, nata all'epoca in cui le braci delle pacate virtù vittoriane erano ancora calde,

era al di sopra della passione. Determinata e diretta, non lasciava che fosse la passione a guidarla, ma la *ragione*.

George W. Bush, Dick Cheney e Donald Rumsfeld, d'altro canto, furono molto passionali per quanto concerneva la questione Iraq. Christopher McCandless era animato dalla passione mentre si avventurava «nelle terre selvagge», così come lo era Robert Falcon Scott quando partì per esplorare l'Artide, preso com'era dalla «mania del Polo» (come molti degli alpinisti di quella tragica scalata dell'Everest nel 1996, temporaneamente affetti da quello che oggi gli psicologi chiamano "goalodicy"*. L'inventore del Segway e i suoi investitori credevano di avere a che fare con un'innovazione rivoluzionaria e misero tutto il loro impegno nella sua promozione. È indubbio che tutti questi individui intelligenti e talentuosi credessero appassionatamente in quello che facevano. È altresì chiaro che erano impreparati e incapaci di cogliere le obiezioni e le reali preoccupazioni di tutti quelli che li circondavano.

Lo stesso vale per innumerevoli imprenditori, autori, chef, commercianti, politici e designer dei quali non avete mai sentito parlare. E non succederà mai perché hanno fatto affondare la propria nave prima ancora di vederla salpare. Come qualunque dilettante, avevano la passione, ma mancava loro qualcos'altro.

Per essere chiari, non mi riferisco a quanto *siete interessati* a qualcosa. Parlo di un diverso tipo di passione: un entusiasmo senza freni, la capacità di buttarsi in quello che ci si trova davanti a tutto lo zelo, quella "carica di energia" che i nostri insegnanti e i nostri mentori ci hanno garantito essere la nostra risorsa più importante. Parlo di quel desiderio bruciante e inappagabile di perseguire o raggiungere uno scopo vago, lontano e ambizioso. Questa passione apparentemente innocua è così distante dalla giusta via al punto di fare male.

Tenete presente che "entusiasta" è solo un eufemismo per dire "fissato".

Un giovane giocatore di basket di nome Lewis Alcindor Jr., che vinse tre campionati nazionali con John Wooden alla UCLA (Università della California, Los Angeles), usò una parola per descrivere lo stile del suo celebre allenatore: "spassionato", nel senso di *non* appassionato. Wooden non era uno da discorsi motivazionali o incitamenti. Considerava queste emozioni un peso. La sua filosofia era piuttosto centrata sul controllo e sul fare il proprio lavoro e sul non essere mai "schiavo della passione". Il

giocatore, che imparò questa lezione da Wooden, più tardi cambiò nome, scegliendone uno che certamente vi ricordate meglio: Kareem Abdul-Jabbar.

Nessuno direbbe che Eleanor Roosevelt o John Wooden, o il suo silenzioso giocatore Kareem, fossero "senza passione". Non si può dire neppure che fossero frenetici. La Roosevelt, una delle più potenti e influenti attiviste nella storia, e certamente la più importante First Lady che gli Stati Uniti abbiano mai avuto, era nota prima di tutto per la sua grazia, il suo portamento e la sua capacità di rimanere sull'obiettivo. Wooden ricevette dieci premi in dodici anni, di cui sette consecutivi, perché sviluppò un sistema per vincere e lavorò con i suoi giocatori perché lo seguissero. Nessuno dei due era guidato dalla passione, né erano in costante movimento. Impiegarono anni per diventare i personaggi che noi conosciamo. Fu un processo per addizione.

Nel perseguire le nostre imprese ci troveremo ad affrontare problemi complessi, spesso in situazioni di fronte alle quali non ci siamo mai trovati. Solitamente le opportunità non sono profondi pozzi vergini nei quali tuffarsi con coraggio e sfrontatezza, ma sono oscurati, coperti di polvere e ostruiti da varie forme di resistenza. Ciò che in effetti viene richiesto in queste circostanze è chiarezza, ponderazione e metodica determinazione.

Troppo spesso procediamo in questa maniera…

Un lampo di ispirazione: voglio essere il migliore e il più grandioso… che si sia mai visto. Essere il più giovane… L'unico a… Essere il primo e quello che ha più…

Il consiglio: ok, ecco cosa devi fare passo per passo per ottenerlo.

La realtà: sentiamo quello che vogliamo sentire. Facciamo quello che abbiamo voglia di fare. E anche se siamo incredibilmente indaffarati e lavoriamo sodo, otteniamo molto poco, o peggio, ci troviamo in un caos che non avevamo previsto.

Poiché sentiamo parlare solo della passione delle persone di successo, ci dimentichiamo che i fallimenti indossano la stessa maschera. Non immaginiamo le conseguenze finché non osserviamo la loro traiettoria. Con il Segway, l'inventore e gli investitori immaginarono, erroneamente, che potesse esserci una domanda molto più vasta di quanta ne sia mai esistita. Quando ci si avvicinava precipitosamente alla guerra in Iraq, i suoi sostenitori ignorarono le obiezioni e il feedback negativo che ricevevano

perché erano in conflitto con ciò che avevano bisogno di credere. Il tragico finale della storia di *Into the Wild* fu causato dall'ingenuità giovanile e da una mancanza di preparazione. Con Robert Falcon Scott fu un eccesso di sicurezza e di zelo senza considerare i reali pericoli. Ci immaginiamo che Napoleone fosse colmo di passione mentre contemplava l'invasione della Russia e che se ne sia liberato solo quando è tornato a casa arrancando, con una frazione degli uomini con cui era partito con tanta sicurezza. In molti altri esempi riscontriamo gli stessi errori: un investimento eccessivo o troppo piccolo, l'agire prima di essere davvero pronti, la rottura di equilibri che richiedevano delicatezza, non tanto per malizia, quanto per l'ebbrezza della passione.

Di solito la passione nasconde una debolezza. La sua foga e il suo impeto sono pessimi sostituti della disciplina, della maestria, della forza, della determinazione e della perseveranza. Dovete essere capaci di cogliere questo negli altri e in voi stessi, poiché mentre le fonti della passione possono essere sincere e buone, le sue conseguenze sono prima comiche, e poi mostruose.

La passione si trova in coloro che vi possono raccontare per filo e per segno chi intendono diventare e che forma assumerà il loro successo. È possibile che siano persino in grado di dirvi esattamente quando intendono raggiungerlo o descrivervi legittime e sincere preoccupazioni riguardo al peso di simili traguardi. Vi possono raccontare tutto ciò che faranno, o persino che hanno cominciato a fare, ma non vi possono mostrare il loro progresso. Perché di rado ve ne è.

Come può una persona essere indaffarata e non conseguire nulla? Beh, è il paradosso della passione.

Se la definizione della follia è tentare di fare la stessa cosa ripetutamente ottenendo risultati diversi, allora la passione è una forma di ritardo mentale, che offusca le nostre funzioni cognitive più critiche. Lo spreco è spesso sconcertante in retrospettiva: i migliori anni della nostra vita consumati come gomme che sfrecciano sull'asfalto.

I cani, che Dio li benedica, sono pieni di passione. Come molti scoiattoli, uccelli, scatole, coperte e giocattoli vi potranno raccontare, essi non conseguono la maggior parte degli obiettivi che si sono prefissati. Ma i cani hanno un vantaggio in tutto ciò: una memoria a breve termine benevolmente corta che tiene a bada il senso di inutilità e di impotenza.

D’altro canto, per gli uomini la realtà non ha alcun motivo di essere sensibile alle illusioni sotto le quali operiamo. Prima o poi si farà sentire.

Quello di cui gli esseri umani hanno bisogno nella propria ascesa sono determinazione e realismo. Si potrebbe dire che la determinazione sia come una passione con dei confini. Il realismo è distacco e prospettiva.

Quando siamo giovani, o quando la nostra causa è giovane, siamo animati da sensazioni tanto forti (la passione, come gli ormoni, è più forte in gioventù) che ci sembra sbagliato procedere con calma. Questa è solo la nostra impazienza; è la nostra incapacità di vedere che bruciare o esplodere non renderà il percorso più rapido.

La passione è *di* (sono così appassionato di…). La determinazione è *per* (devo fare… per…; sono stato messo qui per…; sono disposto a sopportare… per il bene di ciò.) In realtà, la determinazione toglie enfasi all’*Io*. La determinazione significa perseguire qualcosa al di fuori di voi stessi piuttosto che procurarvi piacere.

Ancor più della determinazione abbiamo bisogno del realismo. Da dove cominciamo? Cosa facciamo per prima cosa? Cosa facciamo adesso? Come possiamo essere sicuri che quello che stiamo facendo ci porti a progredire? Qual è il nostro standard di riferimento?

«Le grandi passioni sono malattie senza speranza», scrisse Goethe. Motivo per cui una persona cauta e determinata opera su un altro livello, fuori dalla portata della malattia e delle influenze esterne; assume professionisti e ne fa uso; pone questioni, domanda che cosa potrebbe andare storto, richiede esempi; predispone piani per tutte le eventualità. Poi si mette in gioco. Di solito comincia a piccoli passi, li completa e richiede un feedback per migliorare i passi successivi. Si assicura dei profitti e migliora via via che procede, spesso usando tali profitti come leva per una crescita esponenziale piuttosto che aritmetica.

Un approccio iterativo è meno eccitante di dichiarazioni di intenti, apparizioni, di volare da una parte all’altra del Paese per fare una sorpresa a qualcuno o mandare e-mail da quattromila parole contenenti il flusso dei nostri pensieri nel cuore della notte? Certo. È meno entusiasmante e ardito che fare *all in*, alzando il massimale delle carte di credito perché credete in voi stessi? Sicuramente. Lo stesso vale per fogli contabili, riunioni, viaggi, telefonate, software, attrezzi e sistemi interni (e qualunque articolo contenente istruzioni su come usarli a proposito della routine di personaggi

famosi). La passione è la forma che vince sulla funzione. La determinazione è funzione, funzione, funzione.

Il lavoro critico che volete compiere richiederà la vostra ponderazione e la vostra considerazione. Non la passione, né l'ingenuità.

È preferibile che siate spaventati da ciò che vi aspetta, sconvolti dalla sua magnitudo e determinati ad arrivare fino in fondo nonostante tutto. Lasciate la passione ai dilettanti. Concentratevi su quello che sentite di *dover* fare e dire, non su quello che volete o desiderate essere. Ricordate l'epigramma di Talleyrand per i diplomatici: «Surtout pas trop de zèle» («Soprattutto non troppo zelo») e farete grandi cose. Smetterete di essere pieni di buone intenzioni, ma inefficaci.

* Il festival Burning Man si tiene ogni anno, dal 1991, nel deserto Black Rock nello Stato del Nevada. Dura otto giorni ed è pensato come esperimento di vita in comunità [N.d.R].

** Il South by Southwest (SXSW) è un festival musicale e cinematografico che si tiene ogni anno nella capitale del Texas [N.d.R].

* Il termine nasce dalla combinazione di goal e theodicy, indica il perseguire ossessivamente un obiettivo fino all'autodistruzione [N.d.R.].

Attenetevi alla strategia della tela

> I grandi uomini si sono quasi sempre mostrati tanto pronti a obbedire quanto hanno dimostrato poi di essere abili nel comando.
>
> LORD MAHON

Nel sistema romano delle arti e delle scienze esisteva un concetto solo in parte simile al suo corrispettivo contemporaneo. Uomini d'affari, politici e ricchi playboy di successo sovvenzionavano scrittori, pensatori, artisti e attori. Gli artisti non solo venivano pagati per produrre opere, ma soprattutto svolgevano un certo numero di compiti in cambio di protezione, cibo e doni. Uno dei loro ruoli era quello dell'*anteambulo*, letteralmente "colui che batte la strada". Un *anteambulo* precedeva il proprio mecenate ovunque andasse per le strade di Roma, aprendogli la strada, portando messaggi e agevolandogli, in generale, la vita.

Il celebre epigrammista Marziale rivestì questo ruolo per molti anni, servendo Mela, un ricco uomo d'affari e fratello del filosofo stoico e consigliere politico Seneca. Non essendo di famiglia benestante, Marziale prestò servizio anche a un altro uomo d'affari di nome Petilio. Da giovane scrittore qual era, passava la maggior parte della propria giornata spostandosi dalla casa di un patrono all'altra, fornendo i propri servigi, rendendo omaggio e ricevendo in cambio piccoli pagamenti simbolici e favori.

E qui sta il nostro problema: come molti di noi, con i nostri stage e lavori di basso livello (oppure in seguito, andando avanti, come editori o capi o clienti), Marziale odiò in modo assoluto ogni attimo del suo

apprendistato. Credeva che questo sistema lo rendesse uno schiavo. Lui aspirava a vivere come un signorotto di campagna, come i mecenati sotto ai quali prestava servizio, voleva denaro e una proprietà tutta sua, dove poter finalmente produrre le proprie opere in pace e in totale indipendenza. Di conseguenza, la sua scrittura risente spesso dell'odio e dell'amarezza che prova per l'élite romana, dalla quale riteneva di essere crudelmente snobbato.

A causa di quella sua rabbia impotente, Marziale non riusciva a vedere che la sua posizione di outsider della società gli permetteva di avere uno sguardo sulla cultura romana così ampio da sopravvivere fino ai giorni nostri. Se invece di soffrire per questo sistema fosse stato capace di accettarlo e venirci a patti? Se – magari – ne avesse apprezzato le opportunità che gli offriva? Non fu così, sembrava invece esserne divorato dall'interno.

È un atteggiamento comune che va al di là dei tempi e delle società. Il genio furioso e scarsamente apprezzato è costretto a fare ciò che non gli piace, lavorare per persone che non rispetta, mentre inconsapevole si sta facendo strada nel mondo. *Come osano umiliarmi così! Che ingiustizia! Che spreco!*

Oggigiorno vediamo tirocinanti far causa ai propri datori di lavoro reclamando una giusta paga; ragazzi disposti a vivere a casa con la famiglia pur di non sottomettersi a un lavoro per il quale sono "troppo qualificati". Vediamo anche l'incapacità di andare incontro a chi non rispetta le proprie condizioni; c'è una mancanza di volontà di fare un passo indietro per poterne fare potenzialmente svariati altri in avanti. *Non lascerò che vincano loro. Piuttosto preferisco che nessuno di noi due ottenga niente.*

Vale la pena dare un'occhiata a questa presunta umiliazione insita nel "servire" qualcun altro, non solo perché il modello dell'apprendistato ha prodotto alcune delle più grandi opere d'arte nella storia del mondo (tutti, da Michelangelo a Leonardo da Vinci o Benjamin Franklin, sono stati costretti ad affrontare un periodo di apprendistato), ma anche perché se doveste diventare così importanti come pensate di diventare, non si sarà trattato allora di una imposizione temporanea piuttosto insignificante?

Quando qualcuno ottiene il primo lavoro o si unisce a una nuova organizzazione, spesso gli viene dato il consiglio: «Metti gli altri in buona luce e avrai successo. Tieni la testa bassa, e servi il tuo capo». Certo non è

ciò che vuole sentirsi dire il ragazzo selezionato tra molti altri per ricoprire quella posizione. Non è quello che si aspetta un laureato alla Harvard, che dopotutto ha conseguito quel titolo di studio proprio per sottrarsi a queste presunte umiliazioni.

Ma rigiriamo la frittata in modo che non appaia così umiliante: non si tratta di fare i ruffiani. Non si tratta di far apparire bravi gli altri. Si tratta invece di fornire il sostegno necessario perché gli altri siano davvero bravi. Per riformulare il consiglio: «Trovate delle tele che gli altri possano dipingere. Siate un *anteambulo*. Spianate la strada per quelli sopra di voi e prima o poi vi creerete una strada tutta vostra».

Quando vi trovate agli inizi delle vostre esperienze potete essere certi di un paio di verità fondamentali: primo, non siete bravi o importanti quanto pensate; secondo, il vostro atteggiamento ha bisogno di essere corretto; terzo, la maggior parte di quello che pensate di sapere o di quello che avete imparato nei libri o a scuola è superato o sbagliato.

C'è un modo meraviglioso per liberarvi di tutto ciò: unirvi a persone e organizzazioni di successo, fondere la vostra identità con la loro e al contempo fare progressi. Sicuramente è più eccitante inseguire la propria gloria, ma è anche molto meno efficace. La dedizione è avanzamento.

Questo atteggiamento ha inoltre l'effetto di ridurre il vostro ego in un momento critico della vostra carriera, lasciando che assorbiate tutto quello che potete senza ostacoli che impediscono la visuale e il progresso di altri.

Non stiamo promuovendo il servilismo. Si tratta, invece, di vedere quel che succede dall'interno e cercare opportunità per qualcun altro *al di fuori di voi stessi*. Ricordatevi che *anteambulo* significa spianare la strada, individuare il percorso sul quale qualcuno intendeva incamminarsi aiutandolo a fare i bagagli e lasciandolo libero di concentrarsi sui propri punti di forza. Di fatto significa rendere le cose migliori piuttosto che avere semplicemente l'aria di starlo facendo.

Molti conoscono le famose lettere di Benjamin Franklin scritte sotto pseudonimi come Silence Dogwood. Era un brillante giovane prodigio, si può pensare, non riflettendo sul dettaglio più impressionante: Franklin scriveva quelle lettere, le consegnava infilandole sotto la porta della stamperia e non ebbe alcun riconoscimento se non molti anni dopo. Infatti, fu il fratello a trarre profitto dalla loro enorme popolarità, pubblicandole regolarmente sulla prima pagina del suo giornale. Ma Benjamin Franklin

aveva un obiettivo a lungo termine: imparare come funzionava l'opinione pubblica, generare consapevolezza su ciò in cui credeva e affinare il proprio stile, il tono e lo spirito. È una strategia che ha utilizzato diverse volte nel corso della sua carriera, persino pubblicando un pezzo sul giornale di un avversario pur di danneggiare un terzo avversario, poiché Franklin vedeva il beneficio a lungo termine del fare apparire in una luce positiva gli altri, lasciando che si attribuissero il merito delle sue idee.

Bill Belichick, il capo coach dei New England Patriots, vincitore di quattro Super Bowl, si è fatto strada nella National Football League amando e specializzandosi in quell'area del lavoro che gli allenatori odiavano: analizzare i video. Si offrì volontario, senza compenso, per il suo primo lavoro nel football professionale per i Baltimore Colts, e le sue idee, che fornirono armi e strategie critiche per il gioco, furono attribuite interamente agli allenatori più anziani. Gli piaceva fare quello che altri consideravano tedioso, lo cercava e si dedicava a diventare il migliore laddove altri si ritenevano troppo bravi per farlo. «Era come una spugna, assorbiva tutto, ascoltava tutto» disse di lui un allenatore. «Gli assegnavi un lavoro e lui si chiudeva in una stanza e non lo rivedevi finché non lo aveva portato a termine. A quel punto te ne chiedeva dell'altro», fu una dichiarazione di un altro allenatore. Come potete immaginare, molto presto Belichick cominciò a essere pagato.

Prima di allora, quando era ancora un giovane giocatore al liceo, era così erudito nelle strategie di gioco da essere una specie di assistente allenatore, anche mentre giocava. Il padre di Belichick, anch'egli un assistente allenatore di football nella Marina, gli impartì un insegnamento fondamentale di politica del football: ovvero, se voleva offrire del feedback all'allenatore o mettere in discussione una sua decisione, doveva farlo in privato e sminuendosi in modo da non offendere il suo superiore. Imparò come essere una stella nascente senza minacciare o alienare nessuno. In altre parole, aveva padronanza della strategia della tela.

È chiaro che accampare diritti e sentirsi superiori agli altri (caratteristiche dell'ego) avrebbero reso impossibili i conseguimenti di entrambi. Franklin non sarebbe mai stato pubblicato se avesse dato priorità ai riconoscimenti piuttosto che all'espressione creativa; infatti, quando il fratello scoprì che era lui a scrivere, in un impeto di rabbia e gelosia arrivò a picchiarlo. Belichick avrebbe indispettito l'allenatore e sarebbe stato

messo in panchina se lo avesse contraddetto in pubblico. E certamente non avrebbe accettato di fare il primo lavoro gratis e non si sarebbe sorbito migliaia di ore di video se gli fosse importato dello status. La grandezza viene da umili inizi; viene dal lavoro tedioso. Significa che sarete la persona meno importante nella stanza, finché non cambiate la situazione grazie ai vostri risultati.

Un vecchio detto recita: «Parla poco, agisci molto». Quello che dovremmo fare è aggiornare questo concetto e applicarlo a ogni nostro approccio. *Sii meno, fai di più*. Provate a immaginare se per ogni persona che incontrate doveste pensare a come aiutarla, a cosa fare per lei. E vi ci interessaste in modo tale che lei ne trarrebbe tutti i benefici e voi no. L'effetto cumulativo sarebbe radicale, impareresti molto risolvendo problemi diversi. Vi guadagnereste la reputazione di essere indispensabile. Avreste innumerevoli nuovi rapporti. Avreste un'enorme riserva di favori da riscuotere più in là.

È di questo che si occupa la strategia della tela: aiutare voi stessi aiutando gli altri. Compiere uno sforzo coordinato per sostituire gratificazione a breve termine con profitti a lungo termine. Mentre tutti gli altri vogliono essere riconosciuti e "rispettati", voi potete scordarvi i riconoscimenti. Potete dimenticarli a tal punto da essere felici quando li ricevono gli altri al posto vostro: era questo il vostro scopo dopotutto. Lasciate che altri ricevano riconoscimenti su riconoscimenti, mentre voi sottostate e guadagnate interessi sul capitale.

La parte strategica è la più difficile. È facile essere amareggiati come Marziale, odiare il solo pensiero della sottomissione, disprezzare coloro che hanno più mezzi, più esperienza o uno status più elevato, pensare che ogni secondo speso a non fare il vostro lavoro o a non lavorare su voi stessi sia uno spreco del vostro dono. È facile ripetere «*io non sarò umiliato in questo modo*».

Quando riusciamo a sopprimere questo impulso emotivo ed egoista, la strategia della tela diventa facile. Le sue declinazioni sono infinite.

•Magari si tratterà di avere delle idee da passare al vostro capo.
•Trovare persone emergenti, pensatori, e presentarli tra di loro. Incrociare i fili per ottenere nuove scintille.
•Scoprire ciò che nessun altro vuole fare e farlo.

•Individuare inefficienze, sprechi e ridondanze. Trovare perdite e rattoppi per liberare risorse per nuove aree di lavoro.
•Produrre più di chiunque altro e dare via le vostre idee.

In altre parole, trovare sbocchi per la creatività di altri, individuare campi e persone per avviare delle collaborazioni, ed eliminare le distrazioni che danneggiano il loro progresso e la loro concentrazione. È una strategia per ottenere potere che è gratificante e infinitamente sfruttabile. Considerate ogni azione come un investimento nei rapporti interpersonali e nella vostra crescita personale.

La strategia della tela sarà lì per voi in ogni momento e non presenta una data di scadenza. È una delle poche che non ha limiti di età, può essere applicata in gioventù come nella vecchiaia. Potete cominciare in qualunque momento: prima che abbiate un lavoro, prima di essere assunti, mentre state facendo qualcos'altro, o se state avviando una nuova attività o vi trovate all'interno di un'organizzazione senza alleati forti né sostegni. Potreste anche scoprire che non c'è alcun motivo di smettere di applicarla in ogni momento, anche quando sarete passati alla direzione di progetti personali. Lasciate che diventi naturale e permanente. Lasciate che gli altri la usino con voi quando siete troppo impegnati ad applicarla a quelli che stanno sopra di voi.

Perché se raccogliete questo testimone una volta, scorgerete quello che gli altri non vedono a causa del proprio ego: la persona che libera la strada è quella che in fin dei conti ha il controllo sulla direzione da prendere, esattamente come la tela modella il dipinto.

Contenetevi

> Ho osservato che quelli che hanno conseguito i risultati maggiori sono coloro che mantengono il sangue freddo; coloro che non sono mai eccitati e non perdono mai il controllo, ma sono sempre calmi, pacati, pazienti ed educati.
>
> BOOKER T. WASHINGTON

Probabilmente le persone che conoscevano Jackie Robinson da giovane non pensavano che un giorno sarebbe diventato il primo giocatore nero nella Major League del Baseball. Non che non avesse talento o che l'idea dell'integrazione del baseball fosse inconcepibile, è che non era esattamente conosciuto per il suo autocontrollo e la sua compostezza.

Da adolescente Robinson si accompagnava a una cricca che regolarmente aveva problemi con la polizia locale. Al college scatenò una rissa con un compagno per un insulto durante un picnic. In una partita di basket colpì di nascosto un avversario bianco che stava commettendo un sacco di falli, lo colpì così forte con la palla che il ragazzo prese a sanguinare abbondantemente. Più di una volta fu arrestato per aver discusso con la polizia perché lo trattavano ingiustamente.

Prima di iscriversi alla UCLA passò una notte in prigione (e fu tenuto sotto tiro da un agente) per aver quasi picchiato un bianco che aveva insultato i suoi amici. Girava voce che incitasse proteste contro il razzismo e nel 1944 concluse la sua carriera da ufficiale dell'esercito a Camp Hood quando un autista dell'autobus cercò di costringerlo a sedersi in fondo nonostante la legge proibisse la segregazione sui bus del campo base.

Litigando e insultando l'autista, e poi sfidando direttamente il suo comandante dopo la lite, Jackie mise in moto una serie di eventi che lo portarono davanti alla corte marziale. Anche se fu assolto, fu congedato poco tempo dopo.

Le sue azioni furono umane e comprensibili, e probabilmente era la reazione da avere. In fondo, perché avrebbe dovuto lasciare che lo trattassero in quel modo? Nessuno dovrebbe accettare trattamenti del genere, eppure a volte si sopportano. Forse perché ci sono obiettivi tanto grandi da farci sopportare qualunque cosa pur di conseguirli.

Quando Branch Rickey, manager e proprietario dei Brooklyn Dodgers, intervistò Jackie per il ruolo di primo giocatore nero di baseball gli pose questa domanda: «Ce le hai le palle?», «Sto cercando un giocatore che abbia le palle di *non* reagire» gli disse. Nel loro famoso incontro, Rickey elencò gli abusi che Robinson avrebbe probabilmente dovuto affrontare se avesse accettato la sua sfida: il rifiuto di una camera da parte dell'addetto alla reception di un albergo, l'arroganza di un cameriere in un ristorante, gli insulti urlati da un avversario. Robinson gli garantì che era pronto ad affrontare tutto questo.

Erano molti i giocatori che Rickey avrebbe potuto scegliere, ma gliene serviva uno che non avrebbe permesso al proprio ego di impedirgli di vedere il quadro d'insieme.

Quando cominciò a giocare a baseball e poi divenne professionista, Robinson si trovò a dover affrontare più di qualche sgarbo dal personale di servizio o da giocatori reticenti. Era in atto una campagna aggressiva e coordinata per diffamarlo, fischiarlo, provocarlo, escluderlo, attaccarlo, ferirlo o anche ucciderlo. Nel corso della sua carriera fu colpito da più di settantadue lanci, rischiò di perdere il tendine d'Achille per via dei giocatori che gli entravano in scivolata con i tacchetti, per non parlare delle promozioni perse ingiustamente e delle mancate interruzioni di gioco in sua difesa. E tuttavia Jackie Robinson si attenne al patto non scritto con Rickey, mai cedendo all'ira per quanto fosse giustificata. Infatti, in nove anni nella Lega, non prese mai a pugni un altro giocatore.

Oggi gli atleti ci sembrano viziati, appaiono delle teste calde, ma non abbiamo idea di come fossero le Leghe allora. Nel 1956 Ted Williams, uno dei giocatori più venerati e rispettati nella storia del gioco, fu colto a sputare sui suoi fan. Poiché era bianco, non solo la passò liscia, ma dopo ebbe il

coraggio di dichiarare ai giornalisti: «Non sono affatto dispiaciuto per quello che ho fatto. Avevo ragione e sputerei di nuovo a chi mi ha fischiato… Nessuno mi impedirà di sputare». Per un giocatore nero un comportamento del genere sarebbe stato non solo impensabile ma anche avventato al di là di ogni comprensione. Robinson non poteva permettersi quella libertà, non solo avrebbe concluso la sua carriera, ma avrebbe rinviato di una generazione il suo grande esperimento.

Il percorso di Jackie richiedeva di mettere da parte l'ego, e in qualche modo il suo senso elementare di giustizia e i suoi diritti in quanto essere umano. Agli inizi della sua carriera, il manager dei Philadelphia Phillies, Ben Chapman, fu particolarmente brutale nei suoi insulti durante il gioco: «Ti stanno aspettando nella giungla, ragazzino nero!», gridava di continuo, «Non ti vogliamo, negro!». Non solo Jackie non rispondeva, anche se, come scrisse più tardi, avrebbe voluto «prendere uno di quegli stronzi bianchi e spaccargli il muso con il mio disprezzato pugno negro», ma un mese dopo acconsentì a farsi fare una foto amichevole con Chapman per aiutarlo a salvarsi la carriera.

Il solo pensiero di sfiorare, di mettersi in posa accanto a una persona simile può essere rivoltante anche sessanta anni dopo. Robinson infatti sostenne che fu una delle prove più difficili da superare, ma la affrontò perché faceva parte di un piano più ampio. Capiva che certe forze stavano cercando di farlo abboccare e rovinarlo. Ben consapevole di ciò che voleva e doveva fare nel baseball, sapeva di dover "sopportare" per conquistare i suoi obiettivi. Anche se non era giusto, lo fece.

Il nostro percorso, qualsiasi sia l'obiettivo, sarà a volte definito dalla quantità di insensatezze con cui siamo disposti a venire a patti. Le umiliazioni che dovremo subire probabilmente non saranno niente in confronto a quelle che subì Robinson, ma sarà comunque difficile, sarà duro mantenere l'autocontrollo.

Il lottatore Bas Rutten a volte scriveva la lettera "R" su entrambe le mani prima di un combattimento. Stava per "Rustig", che in Olandese significa relax. Arrabbiarsi, lasciarsi andare alle emozioni e perdere il controllo sono la ricetta per un fallimento sul ring. Non si può «[perdere] la pazienza per nascondersi dalla disperazione», come scrisse John Steinbeck al suo editor. Che stiate lottando con il vostro editore, con i critici, con i nemici o con un capo capriccioso, il vostro ego in questo caso non vi farà

alcun favore. Non importa se gli altri non capiscono o se voi la sapete più lunga di loro. È ancora troppo presto per questo. Troppo presto.

Controbattete che voi avete frequentato l'università? Questo non vuol dire che il mondo sia vostro per diritto. Insistete che la vostra era una scuola dell'Ivy League? Beh, la gente continuerà a trattarvi male, a rimproverarvi. Avete un milione di dollari o una parete piena di trofei? Questo non significa nulla nel nuovo campo in cui vi state cimentando.

Non importa quanto talento abbiate, quanto diffusi siano i vostri contatti, quanti soldi possediate. Quando volete fare qualcosa di importante e significativo, sarete sottoposti a trattamenti che vanno dall'indifferenza al sabotaggio vero e proprio. Potete contarci. In questo scenario, l'ego è l'esatto opposto di quello che vi serve. Chi può permettersi di essere strattonato qua e là dagli impulsi o di pensare di essere il dono di Dio all'umanità o troppo importante per sopportare qualcosa che non gli piace?

Coloro che hanno soggiogato il proprio ego comprendono che non è umiliante *per voi* quando gli altri vi maltrattano, è umiliante *per loro*.

Sul vostro cammino incontrerete sgarbi, rifiuti, insulti, compromessi unilaterali. E poi ancora vi urleranno, dovrete lavorare dietro le quinte per salvare qualcosa che avrebbe dovuto essere facile. Vi arrabbierete, desidererete di contrattaccare, vorrete dire «*Sono meglio di così. Merito di più*».

Certo vorrete sbatterlo in faccia alla gente. Peggio, vorrete fronteggiare quelli che non meritano il rispetto, il riconoscimento e le ricompense che stanno ricevendo, coloro che spesso ricevono le gratifiche al posto vostro. Quando qualcuno non vi considera con la serietà che vorreste, l'impulso è di correggerli e di aggiungere «*Lo sai chi sono io?!*»; vorreste ricordargli quello che hanno dimenticato; il vostro ego vi supplica di assecondare questo impulso.

Tuttavia, non dovete fare niente di tutto ciò; dovete sopportare, ingoiare finché non ce la fate più, resistere. Restate in silenzio e lavorate più sodo. Giocate secondo le regole. Ignorate il rumore di sottofondo; per l'amor di Dio, non lasciate che questo vi distragga. La misura è un'abilità difficile da padroneggiare, ma è di fondamentale importanza. Spesso sarete tentati, probabilmente sarete anche sopraffatti. Nessuno è perfetto, ma ci dobbiamo provare.

È una condizione della vita che gli esordienti debbano sopportare i soprusi dei veterani. Robinson aveva 28 anni quando cominciò con i Dodgers e aveva già subito parecchi soprusi, sia come uomo di colore che come soldato. Tuttavia, fu costretto a sopportare ancora. È una triste condizione della vita che i nuovi talenti passino perlopiù inosservati, e anche quando vengono riconosciuti, spesso non sono sufficientemente apprezzati. Le ragioni sono sempre diverse, ma fa parte del gioco.

Non sarete in grado di cambiare il sistema finché non sarete arrivati. Intanto dovete trovare il modo di adeguarlo alle vostre esigenze, anche se si tratta di trovare il tempo per crescere, imparare dagli altri a spese loro, gettare le vostre fondamenta e consolidarvi.

Quando Robinson raggiunse il successo, dopo aver ottenuto il titolo di Rookie of the Year e di MVP* e aver consolidato la propria posizione nei Dodgers, cominciò ad affermare se stesso e i propri confini, come giocatore e come uomo. Essendosi ricavato il proprio spazio, poteva permettersi di discutere con gli arbitri e di farsi valere per far fare un passo indietro a un giocatore o farsi ascoltare.

Per quanto Robinson fosse divenuto famoso e sicuro di sé, non osò mai sputare sui suoi fan. Non compì nessuna azione che danneggiasse la propria immagine, rimase una persona di gran classe dal primo all'ultimo giorno, sebbene non fosse privo di passione. Si arrabbiava e si sentiva frustrato come tutti noi, ma imparò presto che la corda da funambolo sulla quale stava camminando avrebbe potuto sostenere soltanto l'autocontrollo, mentre non avrebbe perdonato l'ego.

In tutta sincerità, la maggior parte dei percorsi è così.

* MVP (Most Valuable Player) è il riconoscimento dato al miglior giocatore di una squadra, in un campionato o anche in un singolo incontro [N.d.R.].

Uscite dalla vostra testa

> Chi pensa continuamente, non ha niente a cui pensare se non i pensieri stessi, perciò perde il contatto con la realtà e vive in un mondo di illusioni.
>
> ALAN WATTS

È Holden Caulfield, il giovane egocentrico che passeggia per Manhattan in perenne conflitto per adeguarsi al mondo. È Arturo Bandini, a Los Angeles, che si aliena da tutti quelli che incontra nel tentativo di diventare uno scrittore famoso. È Binx Bolling, giovane dal sangue blu nella New Orleans degli anni Cinquanta, che cerca di sfuggire alla "quotidianità" della vita.

Questi personaggi fittizi avevano tutti qualcosa in comune: non riuscivano a uscire dalla propria testa.

Nel romanzo *Il giovane Holden* di J. D. Salinger, il protagonista non riesce a rimanere a scuola, è terrorizzato all'idea di crescere e vuole disperatamente scappare da tutto ciò. In *Chiedi alla polvere*, parte della cosiddetta "Saga Bandini" di John Fante, questo giovane scrittore non esperisce la vita che sta vivendo, piuttosto la scorge «nelle pagine della macchina da scrivere», e si chiede se quasi ogni secondo della sua esistenza sia una poesia, un'opera teatrale, un racconto o un articolo di giornale che ha lui per protagonista. In *L'uomo che andava al cinema* di Walker Percy, il protagonista, Binx, è un drogato di cinema che preferisce la versione idealizzata della vita proiettata sullo schermo alla propria spiacevole noia.

È sempre pericoloso analizzare psicologicamente uno scrittore in base a ciò che scrive, ma questi sono romanzi dichiaratamente autobiografici.

Quando osserviamo la vita degli autori, i fatti sono chiari: J. D. Salinger soffriva davvero di una forma di egomania e di una immaturità che gli rendeva difficile sopportare il mondo, allontanandolo così dal contatto umano e paralizzando il suo genio. John Fante aveva difficoltà a conciliare il proprio enorme ego e la propria insicurezza con il relativo anonimato che lo afflisse per tutta la sua carriera, finché non abbandonò i suoi romanzi, preferendogli i campi da golf e i bar di Hollywood. Solo prossimo alla morte, cieco a causa del diabete, fu in grado di dedicarsi ancora una volta alla scrittura. *L'uomo che andava al cinema*, il primo libro di Walker Percy, giunse solo quando lo scrittore vinse l'indolenza e le crisi esistenziali tipicamente adolescenziali che in lui durarono fino ai quarant'anni.

Quanto sarebbero stati migliori questi scrittori se fossero riusciti a superare prima questi problemi? Quanto più facili sarebbero state le loro vite? È una domanda che gli autori pongono in modo pressante ai lettori tramite i loro personaggi ammonitori.

Perché purtroppo questa caratteristica – l'incapacità di uscire dalla propria testa – non si limita al mondo della narrativa. Duemilaquattrocento anni fa, Platone parlava degli uomini colpevoli di «banchettare sui propri pensieri». A quanto pare anche allora era comune trovare chi «invece di scoprire come realizzare ciò che desidera, vi rinuncia così da evitare faticose deliberazioni su ciò che è possibile. Costui presume che ciò a cui aspira sia disponibile e procede a organizzare il resto, traendo piacere dall'elucubrazione su tutto ciò che farà quando avrà ciò che vuole, rendendo un'anima pigra ancor più pigra». Queste sono persone reali che preferiscono vivere in un appassionante mondo di finzione piuttosto che nella realtà.

Il generale della guerra civile George McClellan rappresenta perfettamente questo archetipo. Fu scelto per comandare l'Unione perché sulla carta aveva tutti i requisiti di un grande generale: laurea a West Point, esperienza sul campo, era uno studioso di storia, aveva un portamento regale ed era amato dai suoi uomini.

Com'è che si è rivelato forse il peggior generale dell'Unione, pur trovandosi in un ambiente ricco di leader incompetenti e pieni di sé? Perché non riusciva a uscire dalla propria testa. Era infatuato dalla propria visione di sé a capo di un grande esercito. Poteva preparare un esercito alla battaglia da vero professionista, ma quando si trattava di *guidarlo* in

battaglia, insomma quando dalle parole si passava ai fatti, ecco che sorgevano i problemi.

Era convinto che il nemico diventasse sempre più forte (e non era vero: a un certo punto McClellan aveva un vantaggio di tre a uno). Era convinto che i suoi alleati politici lo minacciassero e tramassero costantemente alle sue spalle (neanche questo era vero). Era convinto che l'unico modo di vincere la guerra fosse attraverso un piano perfetto e una singola campagna decisiva (si sbagliava). Era a tal punto convinto di tutto ciò, che in pratica si bloccò e non concretizzò niente … per mesi di fila.

McClellan pensava incessantemente a se stesso e a quanto stesse operando magnificamente. Si congratulava per vittorie in battaglie ancora non combattute e per le orrende sconfitte che aveva risparmiato alla causa. Se qualcuno, inclusi i suoi superiori, gli contestava questa consolante illusione, lui reagiva in modo petulante, delirante, vanaglorioso ed egoista. Questo era già abbastanza insopportabile di per sé, ma implicava anche altro: la sua personalità prima di tutto gli rendeva impossibile compiere quello che doveva fare, ovvero vincere le battaglie.

Uno storico che combatté sotto il comando di McClellan ad Antietam, più tardi lo tratteggiò così: «Il suo egotismo è colossale, non c'è altra parola per descriverlo». Tendiamo a pensare che l'ego equivalga alla sicurezza di sé, che è ciò di cui si ha bisogno per esercitare il comando. In realtà, può avere l'effetto opposto. Nel caso di McClellan, l'ego lo privò della capacità di comandare, persino della capacità di pensare che doveva agire.

Le ripetute opportunità che perse sarebbero cosa da poco se non fosse per le migliaia di vite che costarono. La situazione era aggravata dal fatto che due pii e quieti uomini del Sud, con la tendenza a prendere l'iniziativa, Robert E. Lee e Stonewall Jackson, furono capaci di metterlo alle strette nonostante avessero risorse inferiori. Questo capita ai leader che rimangono incastrati nelle proprie teste. Può succedere anche a noi.

La scrittrice Anne Lamott ben descrive questa questione dell'ego. «Se non state attenti» ammonisce i giovani scrittori, «Radio KFKD (K-Fucked) vi suonerà in testa ventiquattro ore su ventiquattro, senza posa e in stereo».

> Dalla cassa destra, nel vostro orecchio interiore, verrà un flusso senza fine di autocelebrazione, la recitazione di ciò che vi rende speciali, di quanto siete più aperti e talentuosi, brillanti e consapevoli, incompresi e

umili. Dalla cassa sinistra, il rap dell'odio per se stessi, la lista di tutte le cose che avete fatto male, di tutti gli errori che avete commesso oggi e nel corso della vita, i dubbi, la conferma che tutto quello che toccate si trasforma in merda, che non siete in grado di rapportarvi con le persone, incapaci di amore altruista, che non avete né talento né idee, e così via.

Chiunque, e particolarmente gli ambiziosi, possono essere vittime di questa storia, nel bene e nel male. È naturale per qualunque giovane ambizioso (o per qualcuno la cui ambizione sia giovane) eccitarsi e farsi coinvolgere dai propri pensieri e sentimenti. Specialmente in un mondo che ci invita a creare e promuovere il nostro "brand personale" e ci chiede di raccontare delle storie in modo da poter vendere il nostro lavoro e il nostro talento, e dopo un po' di tempo ci fa dimenticare qual è la linea che separa la realtà dalla finzione.

Alla fine questa incapacità ci paralizzerà. O diventerà un muro tra noi e l'informazione della quale abbiamo bisogno per compiere il nostro lavoro; motivo per cui McClellan credeva sempre ai report della intelligence che avrebbe dovuto sapere che erano sbagliati. L'idea che il suo compito fosse relativamente semplice e che fosse sufficiente metterlo in atto, era quasi troppo facile e scontata per qualcuno che ci aveva rimuginato così a lungo.

Non è così diverso per noi. Siamo pieni di ansia, dubbi, impotenza, dolore e a volte un pizzico di follia. In questi frangenti siamo come degli adolescenti.

Come emerge dalle ricerche dello psicologo David Elkind, l'adolescenza è caratterizzata da un fenomeno noto come "pubblico immaginario". Immaginate un tredicenne tanto imbarazzato da perdere una settimana di scuola, convinto che tutti stiano pensando e chiacchierando di un qualche piccolo incidente del quale nessuno si è in effetti accorto. O una ragazza adolescente che passa tre ore davanti allo specchio tutte le mattine, come se stesse per salire sul palco. Entrambi sono convinti che il mondo stia osservando con attenzione ogni loro mossa.

Anche da adulti siamo soggetti a questa fantasia, per esempio quando camminiamo per strada: ci mettiamo le cuffie, e tutto a un tratto c'è anche la colonna sonora; alziamo il bavero della giacca e per un momento osserviamo quanto siamo fighi; riviviamo nella mente l'appuntamento di

grande successo *verso* il quale ci stiamo dirigendo; la folla si apre al nostro passaggio; siamo guerrieri senza paura, diretti alla vetta.

È il montaggio dei titoli di testa. È la scena di un romanzo. È piacevole, molto meglio di quei dubbi, delle paure e della normalità, e perciò rimaniamo incastrati nelle nostre teste invece di partecipare al mondo che ci circonda.

È l'ego, bellezza.

Le persone di successo arginano questi voli della fantasia; ignorano le tentazioni che potrebbero farli sentire importanti o distorcere la loro visione. Il generale George C. Marshall, in pratica l'opposto di McClellan anche se brevemente detennero la stessa carica con qualche generazione di scarto, si rifiutò di tenere un diario durante la prima guerra mondiale, nonostante glielo chiedessero sia amici che storici. Era preoccupato di trasformare i suoi momenti di quiete e riflessione in una sorta di performance di auto illusione, o di modificare decisioni difficili perché preso dalla propria reputazione e dai futuri lettori, e magari di cambiare il proprio modo di pensare in base all'impressione che avrebbe dato.

Siamo tutti suscettibili a queste illusioni, sia che gestiamo una start-up in ambito tecnologico, sia che siamo impegnati a scalare i ranghi delle gerarchie aziendali, sia che ci siamo innamorati follemente. Più siamo creativi, più facile è perdere il filo che ci guida.

L'immaginazione, che spesso può rappresentare una risorsa, è pericolosa se corre a briglie sciolte. Dobbiamo tenere a freno le nostre percezioni. Altrimenti, persi nell'eccitazione del momento, come possiamo predire il futuro accuratamente o interpretare gli eventi? Come possiamo rimanere affamati e consapevoli? Come possiamo apprezzare il momento presente? Come possiamo essere creativi restando nel regno della praticità?

Vivere chiaramente e nel presente richiede coraggio. Non vivete nella foschia dell'astratto, vivete sul tangibile e sul reale, anche se – o soprattutto se – è disagevole. Siate parte di quello che succede intorno a voi. Banchettateci, adattatevi.

Non c'è nessuno per cui esibirsi. C'è solo del lavoro da fare e delle lezioni da imparare in tutto quello che ci circonda.

Il pericolo di un orgoglio precoce

> Un uomo orgoglioso osserva le cose e le persone dall'alto in basso; e ovviamente finché osserverete dall'alto non potrete vedere ciò che sta sopra di voi.
>
> C. S. LEWIS

All'età di diciotto anni un Benjamin Franklin piuttosto trionfante ritornò a Boston, la città dalla quale era fuggito sette mesi prima. Era pieno di orgoglio e autocompiacimento: aveva un completo nuovo, un orologio e una tasca piena di monete che tirava fuori e mostrava a tutti quelli che incontrava, compreso il fratello maggiore, su cui sperava di fare colpo in modo particolare. Tutta una posa da parte di un ragazzo che era poco più che un impiegato in una stamperia di Filadelfia.

Durante un incontro con Cotton Mather, uno dei personaggi più rispettati in città e un suo vecchio rivale, Franklin in modo ridicolo mostrò quanto si fosse gonfiato il suo giovane ego. Chiacchierava con Mather mentre camminavano lungo un corridoio, quando questi tutto a un tratto esclamò «Abbassati! Abbassati!». Troppo coinvolto dalla propria performance, Franklin prese in pieno una trave bassa. Il commento di Mather fu calzante: «Lascia che questo sia un monito a non tenere sempre la testa così alta», disse beffardamente. «Abbassati, giovane, abbassati mentre attraversi questo mondo, ed eviterai molti duri colpi».

I Cristiani credono che l'orgoglio sia un peccato perché è una menzogna: fa credere alle persone di essere migliori di quello che sono, migliori di come Dio le ha create. L'orgoglio porta all'arroganza e allontana dall'umiltà e dal contatto con gli altri.

Non c’è bisogno di essere Cristiani per comprendere la saggezza di questo assunto. Basta che vi importi della vostra carriera per capire che l’orgoglio, anche causato da reali conseguimenti, è una distrazione e un’illusione.

«Colui che gli Dei vogliono distruggere, prima lo chiamano promettente», recitano le famose parole di Cyril Connolly. Duemila cinquecento anni prima, il poeta greco Teognide scrisse così a un amico: «La prima cosa, Kurnos, che gli Dei donano a colui che vogliono annientare è l’orgoglio». E tuttavia ce ne ammantiamo intenzionalmente.

L’orgoglio spiana lo strumento di cui abbiamo bisogno per avere successo: la nostra mente. La nostra capacità di apprendimento, di adattarci, di essere flessibili, di costruire relazioni, tutto questo è smussato dall’orgoglio.

La cosa più pericolosa è che questo solitamente accade all’inizio della vita o di un percorso, quando siamo presi dall’arroganza del principiante. Solo più tardi vi accorgerete che una botta in testa sarebbe stato il minore dei rischi da correre.

L’orgoglio mira a un traguardo minore e lo fa sembrare grande. Sorride alla nostra furbizia e al nostro genio, come se la nostra performance fosse solo un assaggio di glorie future. Fin dall’inizio crea un divario tra colui che lo possiede e la realtà, cambiando le sue percezioni delle cose con maggiore o minore discrezione. Sono queste forti convinzioni, poco radicate nei fatti o nei conseguimenti, che ci spingono verso le illusioni, se non peggio. L’orgoglio e l’ego ci fanno dire:

•Sono un *imprenditore* perché mi sono messo in gioco per conto mio.
•*Vincerò* perché al momento sono in testa.
•Sono uno *scrittore* perché ho pubblicato qualcosa.
•Sono *ricco* perché ho guadagnato dei soldi.
•Sono *speciale* perché sono stato scelto.
•Sono *importante* perché penso che dovrei esserlo.

Prima o poi tutti ci concediamo questo genere di gratificazione. Tuttavia, pare che ogni cultura abbia parole ammonitrici contro di essa. Non contare le galline prima che si schiudano le uova. Non cucinare la salsa prima di aver pescato il pesce. Per cucinare il coniglio, prima prendilo. La

selvaggina uccisa a parole non può essere scuoiata. Se prendi a pugni qualcuno più pesante di te, ti farai male. L'orgoglio precede la caduta.

Chiamiamo questo atteggiamento con il suo nome: imbroglio. Se fate il lavoro e gli dedicate il tempo necessario, non avrete bisogno di barare, né di sovracompensare.

L'orgoglio è abile e invadente. Da giovane, John D. Rockefeller teneva una conversazione con se stesso tutte le sere. «Poiché hai avuto un buon inizio, pensi di essere un grande commerciante. Stai attento o perderai la testa; vacci piano!» si diceva a voce alta o scriveva nel diario personale.

Agli inizi della sua carriera aveva avuto qualche successo. Aveva un buon lavoro. Stava mettendo soldi da parte e stava facendo qualche investimento. E non fu un'impresa facile, considerando che suo padre era stato un imbroglione e un ubriacone. Rockefeller era sulla strada giusta. Comprensibilmente, cominciò a provare una certa soddisfazione per i suoi conseguimenti e la strada intrapresa. Una volta, in un attimo di frustrazione, gli capito persino di urlare a un impiegato della banca che gli aveva appena negato un prestito «Un giorno sarò l'uomo più ricco del mondo!».

Diciamo pure che Rockefeller sia stato l'unico al mondo a fare questa dichiarazione per poi divenire *davvero* l'uomo più ricco del mondo. Ma per ognuno di quelli come lui, ci sono decine di poveri illusi che dicono esattamente la stessa cosa, credendoci davvero, per poi non andarci neanche vicini. In parte perché il loro orgoglio ha operato contro di loro e ha fatto sì che gli altri li odiassero.

Motivo per cui Rockefeller sapeva di doversi tenere a freno e gestire il proprio ego in privato. Tutte le notti si chiedeva: «Farai lo sciocco? Lascerai che questi soldi ti diano alla testa?» (Non importa quanto pochi fossero.) «Tieni gli occhi aperti. Non perdere l'equilibrio» ammoniva a se stesso.

Come ebbe a riflettere più tardi: «Avevo il terrore dei pericoli insiti nell'arroganza. È pietoso quando un uomo lascia che un po' di successo momentaneo lo rovini, distorca il suo giudizio, tanto da dimenticare che cos'è!» La vanità genera una specie di ossessione miope e narcisista che distorce la prospettiva, la realtà, la verità e il mondo intorno a noi. L'innocente piccolo principe nel famoso racconto di Saint-Exupéry esprime la stessa considerazione, lamentandosi che «i vanitosi sentono solo le lodi».

Proprio per questo non possiamo permettere che l'orgoglio sia il nostro interprete.

Dovete ricevere feedback, coltivare la vostra fame e tracciare un percorso adeguato per la vostra vita. L'orgoglio attutisce i nostri sensi o, in altri casi, acuisce i nostri lati negativi, quali la sensibilità, le manie di persecuzione, la capacità di fare sì che tutto riguardi solo noi.

Mentre il famoso guerriero e conquistatore Gengis Khan preparava i propri figli e generali a succedergli, li ammoniva ripetutamente: «Se non potete mettere da parte il vostro orgoglio, non potete essere dei condottieri». Disse loro che l'orgoglio poteva essere più difficile da soggiogare di un leone selvaggio. Gli piaceva l'analogia della montagna: «Anche le montagne più alte ospitano animali che quando vi stanno in piedi sono più alti della montagna stessa», diceva.

Cerchiamo di guardarci dalla negatività, dalle persone che ci scoraggiano dal perseguire i nostri obiettivi o dubitano della visione che abbiamo di noi stessi. Questo è certamente un ostacolo da temere, anche se la sua gestione è piuttosto semplice. Ciò che coltiviamo meno è come proteggerci dalle conferme e dalle gratificazioni che ci verranno presto incontro se ci mostriamo promettenti. Ciò da cui non ci proteggiamo sono le persone e le cose che ci fanno sentire bene, anzi, troppo bene. Ci dobbiamo preparare ad affrontare l'orgoglio, o questo ucciderà le nostre aspirazioni. Dobbiamo guardarci dall'egomania selvaggia e dalla sicurezza di sé. «Il primo prodotto della consapevolezza è l'umiltà» affermò Flannery O'Connor. È così che si combatte l'ego, conoscendo davvero se stessi.

La domanda che vi dovete porre, dunque, quando vi sentite orgogliosi, è questa: «Cosa non riesco a vedere in questo momento che una persona più umile vedrebbe? Cosa sto evitando, o fuggendo, con la mia spacconeria, la mia frenesia, le mie infiorettature?». È molto meglio porsi subito queste domande e rispondere adesso, quando la posta in gioco è ancora bassa, piuttosto che più tardi.

Aggiungiamo inoltre che se siete riservati non vuol dire che siete privi di orgoglio. Pensare in privato di essere meglio degli altri, è pur sempre orgoglio. È sempre pericoloso. «Ciò di cui ti vanti sarà la tua rovina» Montaigne aveva inciso su una trave del suo soffitto. È una citazione del commediografo Menandro che si conclude: «tu che pensi di essere qualcuno».

Stiamo ancora andando verso l’obiettivo e, come noi, anche altri che dovrebbero sentirsi nostri pari, non orgogliosi, né arrivati. L’orgoglio mette in contrasto l’idea che abbiamo di noi stessi con dove siamo realmente. Questo significa che la strada da percorrere è ancora lunga, c’è ancora tanto da fare.

Dopo aver battuto la testa e aver udito le parole di Mather, Franklin trascorse la vita in una eterna battaglia con l’orgoglio, perché voleva fare molto e comprendeva che l’orgoglio avrebbe reso tutto più difficile. Motivo per cui, nonostante i conseguimenti sconvolgenti per qualunque era, i soldi, la fama e il potere, Franklin non dovette subire la maggior parte delle «disgrazie che capitano alle persone che tengono la testa troppo alta».

Alla fine non si tratta di scansare l’orgoglio perché ancora non ve lo meritate. Non si tratta di non vantarsi di quello che non è ancora successo. Piuttosto e più direttamente: non vantatevi, poiché non ne trarrete alcun profitto.

Lavoro, lavoro, lavoro

> Il miglior piano è fatto solo di buone intenzioni a meno che non *degeneri* in lavoro.
>
> PETER DRUKER

Il pittore Edgar Degas, anche se più noto per i suoi bellissimi quadri impressionisti raffiguranti delle ballerine, si cimentò per un breve periodo anche con la poesia. Poiché aveva una mente brillante e creativa, il potenziale per la produzione di grandi poesie era tutto lì: riusciva a vedere la bellezza e poteva trarre ispirazione da essa. Tuttavia non esistono grandi poesie di Degas. E c'è una famosa conversazione che potrebbe spiegarcene il motivo. Un giorno Degas si lamentò dei suoi problemi con la scrittura con l'amico poeta Stéphane Mallarmé: «Non riesco a esprimere quello che voglio, eppure sono pieno di idee». La risposta di Mallarmé fu significativa: «Non è con le idee, mio caro Degas, che si compongono i versi, ma con le parole».

Ovvero: con il *lavoro*.

Ed è qui che risiede la differenza tra professionista e dilettante: accettare che avere un'idea non è sufficiente; che bisogna lavorare finché non si è capaci di ricreare efficacemente la propria esperienza nelle parole sulla pagina. Come spiegò lo scrittore e filosofo Paul Valéry nel 1938, «La funzione del poeta… non è quella di esperire lo stato poetico: quella è una sua questione privata. La sua funzione è di suscitarlo negli altri». Sarebbe a dire: il suo compito è produrre lavoro.

Essere sia un artigiano che un artista; coltivare il prodotto della fatica e del lavoro piuttosto che un mero prodotto della mente. È nel punto in cui

l’astrazione incontra la realtà che trasformiamo il pensiero e le parole in lavoro.

«Non potete costruirvi una reputazione su quello che avete intenzione di fare», è ciò che disse Henry Ford. La scultrice Nina Holton toccò la stessa nota in un celebre studio sulla creatività firmato dallo psicologo Mihály Csíkszentmihályi: «Quel germe di un’idea non costituisce una scultura che sta in piedi. Si limita a stare lì. Per cui è ovvio che il prossimo passo è lavorare duro». L’investitore e imprenditore seriale Ben Horowitz lo ha detto in modo ancora più schietto: «Il difficile non è porsi un obiettivo grosso, complicato e ardito… Difficile non è sognare in grande. Difficile è svegliarsi in mezzo alla notte con i sudori freddi quando il sogno si trasforma in un incubo».

Certo, lo sapete. Sapete che tutto richiede del lavoro, e potrebbe essere un lavoro molto duro. Ma avete davvero capito? Avete idea di quanto lavoro esattamente ci sarà da fare? Non ci sarà da lavorare fino a quando avrete svoltato, non fino a quando vi sarete fatti un nome, ma ci sarà lavoro, lavoro, lavoro per sempre.

Ci vorranno diecimila o ventimila ore per padroneggiare un’abilità? La risposta è che non importa, non c’è una fine. Pensare a un numero significa vivere in un futuro condizionale. Stiamo parlando molto semplicemente di un sacco di ore, del fatto che per arrivare dove vogliamo non serve essere brillanti, ma uno sforzo continuo. Il che significa che è tutto alla portata di tutti, posto che abbiamo la forza e l’umiltà di essere pazienti e impiegare il lavoro necessario.

A questo punto vi sarà chiaro perché l’ego si indignerebbe a questa idea. «Alla portata?!», si lamenta. «Mi stai dicendo che non ce l’ho già». Esatto. Non ce l’hai. Non ce l’ha nessuno.

Il nostro ego vorrebbe che le idee e l’aspirazione a realizzarle fossero sufficienti; che le ore spese a pianificare e a frequentare conferenze o a chiacchierare per impressionare gli amici contassero nel computo di quello che è necessario per avere successo. Vuole essere ben pagato per il suo tempo e vuole occuparsi di cose divertenti, quelle che attirano attenzioni, credito o gloria.

Questa è la realtà: è dove decidiamo di spendere le nostre energie che stabilirà quello che conseguiremo alla fine.

Da giovane, Bill Clinton cominciò una raccolta di bigliettini in cui scriveva nomi e numeri di telefono di amici e conoscenti che avrebbero potuto essere utili se un giorno fosse entrato in politica. Ogni notte, prima ancora di averne motivo, scorreva questi appunti, faceva telefonate, scriveva lettere o aggiungeva delle note sulle interazioni che aveva avuto. Negli anni questa raccolta crebbe fino a raggiungere diecimila bigliettini (prima che fosse digitalizzata). È quello che lo ha portato alla Casa Bianca e che continua a dare i suoi frutti.

D'altra parte, pensate a Darwin, che lavorò per decenni alla sua teoria dell'evoluzione, astenendosi dal pubblicarla perché non era ancora perfetta. Pochissimi sapevano su cosa stesse lavorando. Nessuno si trovò a dire «Ehi, Charles, va bene se ci metti tanto perché quello a cui stai lavorando è davvero importante», perché nessuno ne era a conoscenza. Nemmeno lui avrebbe potuto saperlo. Semplicemente sapeva che non era finito, che poteva ancora migliorare. Questo era sufficiente per farlo andare avanti.

Quindi, ci mettiamo seduti, da soli, a sforzarci nel nostro lavoro? Un lavoro che potrebbe non portare da nessuna parte, che potrebbe essere scoraggiante o doloroso? Amiamo lavorare, guadagnarci da vivere per poter lavorare e non il contrario? Amiamo allenarci come fanno i grandi atleti? O rincorriamo le attenzioni e le conferme a breve termine, nell'infinita ricerca di idee o semplicemente nella distrazione di parole e chiacchiere?

Fac, si facis (fallo se hai intenzione di farlo.)

C'è un famoso detto latino: «*Materiam superabat opus*», (il lavoro superava la materia.) La materia che ci è stata fornita geneticamente, emotivamente, economicamente: è da lì che cominciamo. Su questa non abbiamo controllo, ma lo abbiamo su quel che ne facciamo, su come la lavoriamo e se la sprechiamo.

Quando era un giovane giocatore di basket, Bill Bradley soleva dire a se stesso: «Ricordati che quando non ti stai allenando, qualcuno altrove lo sta facendo, e quando lo incontrerai, sarà lui a vincere». La Bibbia recita qualcosa di simile a modo suo: «Beati quei servi che il padrone al suo ritorno troverà ancora svegli». Potete mentire a voi stessi, dicendovi che gli avete dedicato il vostro tempo, o fingere di star lavorando, ma prima o poi qualcuno si presenterà. Verrete messi alla prova. Ed è probabile che sarete scoperti.

Poiché Bradley divenne un All-American*, un Rhodes Scholar**, due volte campione con i New York Knicks e Senatore degli Stati Uniti, potete pensare che è quel tipo di dedizione che vi farà ottenere i vostri obiettivi.

E quindi dovete averla. Perché non c'è vittoria senza lavoro.

Non sarebbe grandioso se il lavoro fosse semplice come aprire una vena e lasciare che il genio sgorghi fuori? O se poteste entrare a quella riunione e zampillare idee brillanti come se niente fosse? Vi avvicinate alla tela, ci schizzate un po' di tempera, ed ecco che emerge l'arte moderna. È così? Questa è fantasia, o piuttosto menzogna.

Ritorniamo a un altro vecchio luogo comune: «Bluffate finché non ce la fate». Non è sorprendente che un'idea del genere abbia trovato sempre più spazio nel nostro mondo di cazzate nocive e di finzioni. Quando è difficile distinguere un vero produttore da uno abile nell'auto promozione, certamente alcuni sceglieranno di lanciare i dadi e giocare sulla fiducia in se stessi. Fatelo, così non dovete bluffare: è questa la chiave. Ve lo immaginate un dottore che cerca di farcela con qualcosa in meno? O un quarterback? O un cavalcatore di tori? O, per essere più precisi, vorreste che lo facessero? E allora perché voi dovreste fare diversamente?

Ogni volta che vi sedete per lavorare, ricordatevi: in questo modo state rimandando la gratificazione. State passando il test del marshmellow*. State guadagnando ciò per cui brucia la vostra ambizione. State facendo un investimento in voi stessi invece che nel vostro ego. Datevi un po' di credito per questa scelta, ma non troppo, perché dovete tornare al vostro compito: allenarvi, lavorare, migliorare.

Lavorare significa andare ad allenarvi da soli in pista quando il brutto tempo tiene tutti a casa. Lavorare significa sopportare il dolore e le bozze venute male e i prototipi; significa ignorare i consensi che ricevono gli altri e, ancor più importante, ignorare i consensi che voi stessi potreste ricevere. Perché c'è del lavoro da fare. Il lavoro non vuole essere buono. Viene reso tale, nonostante il vento contrario.

Ecco ancora un'espressione calzante: «Si riconosce un lavoratore dai trucioli che lascia». È vero. Per giudicare il vostro progresso, date un'occhiata al pavimento.

* Negli Stati Uniti “All-American” è l’appellativo riferito all’atleta dilettante che si è distinto nella squadra, in relazione al suo ruolo [N.d.R.].

** Un “Rhodes Scholar” è lo studente che ha ottenuto la borsa di studio “Rhodes”, che comprende due anni di studio alla Oxford University [N.d.R.].

* È un noto test, condotto per quattro decenni dai ricercatori (a partire dalla fine degli anni Settanta) che ha messo in luce che coloro che hanno mostrato maggiore autocontrollo da bambini, nella vita tendono ad avere maggiore successo degli altri [N.d.R.].

Per tutto ciò che segue, l’ego è il nemico…

È dimostrato che la modestia serve da scala all’ambizione
ancora giovane.

SHAKESPEARE

Sappiamo dove vogliamo finire: al successo. Vogliamo contare. Anche la ricchezza e il riconoscimento e la reputazione non sono male. Vogliamo tutto.

Il problema è che non siamo certi che l’umiltà ci possa condurre fin lì. Siamo terrorizzati che se saremo umili finiremo «soggiogati, calpestati, imbarazzati e irrilevanti», per dirla con le parole del reverendo dottor Sam Wells.

Se a metà della sua carriera aveste chiesto al nostro modello Sherman come si sentiva, probabilmente lui avrebbe descritto se stesso in questi termini: non aveva fatto molti soldi, non aveva vinto battaglie importanti, non aveva visto il suo nome scritto in caratteri cubitali sulle pagine dei giornali. Infatti, in quel momento, prima della guerra civile, potrebbe aver messo in dubbio che il percorso scelto fosse quello giusto e potrebbe essersi chiesto se lo portasse alla sconfitta.

Questo modo di pensare porta a patti faustiani che trasformano molte pure ambizioni in una vera e propria dipendenza senza vergogna.

Nei suoi primi stadi, l’ego si può momentaneamente adattare. La follia può sembrare audacia. Le illusioni possono apparire sicurezza di sé, e l’ignoranza coraggio. Ma di fatto sta solo rimandando i conti da pagare.

Perché nessuno ha mai detto, riflettendo sull’intera vita di qualcuno: «Accidenti, quell’ego mostruoso ha proprio dato i suoi frutti».

Il dibattito interiore sulla sicurezza di sé richiama alla mente un concetto ben noto espresso dal pioniere della radio Ira Glass, conosciuto come “divario Gusto/Talento”.

> Tutti noi che svolgiamo un lavoro creativo… ci dedichiamo a esso perché abbiamo buon gusto. Ma è come se ci fosse un divario a causa del quale per i primi anni di lavoro quello che producete non è un granché… Davvero non un granché. Cerca di essere buono, ambisce a essere buono, ma non è tanto buono. Ma il vostro gusto, quello che vi ha cacciato in questa situazione, il vostro gusto è sempre un asso, e il vostro gusto è abbastanza buono perché possiate capire che quello che state facendo è un po’ deludente per voi.

È proprio in questo divario che l’ego può sembrare confortante. Chi vuole guardare se stesso e il proprio lavoro e scoprire che non è adeguato? E allora ecco che magari potremmo cercare di cavarcela facendo gli spacconi. Potremmo coprire la verità con la mera forza della personalità e della pulsione e della passione. *Oppure*, potremmo affrontare le nostre mancanze con onestà e darci da fare. Possiamo lasciare che questo ci renda più umili, che ci permetta di vedere più chiaramente quali sono i nostri punti di forza e in cosa dobbiamo migliorare, e poi metterci il lavoro necessario per colmare il divario. E ci possiamo concentrare su abitudini positive che dureranno tutta la vita.

Se l’ego era tentatore ai tempi di Sherman, in questa epoca siamo come Lance Armstrong quando si addestrava per il Tour de France nel 1999. Siamo Barry Bonds quando decideva se entrare nella clinica BALCO. Flirtiamo con l’arroganza e l’inganno, e nel farlo sovrastimiamo enormemente l’importanza di vincere a tutti i costi. Sono tutti esaltati, ci dice l’ego, anche voi dovreste esserlo. *Altrimenti non c’è verso di batterli*, pensiamo.

Ovviamente quel che è davvero ambizioso è affrontare la vita e procedere con modesta fiducia in se stessi nonostante le distrazioni. Lasciate che altri usino le stampelle. Sarà una battaglia solitaria essere realisti, riuscire a dire: «Non mi ammorbidirò», oppure: «Sarò me stesso, la migliore versione di me stesso. Ho intenzione di dedicarmici a lungo termine, non importa quanto sarà brutale». *Fare*, non *essere*.

Per Sherman, fu proprio la sua scelta che lo preparò a quando il suo Paese e la storia ebbero più bisogno di lui, e gli permise di gestire le enormi responsabilità che presto gli capitarono per le mani. In questo mite crogiolo forgiò una personalità che era ambiziosa ma paziente, innovativa senza essere sfacciata, coraggiosa senza essere pericolosa. Era un autentico leader.

Avete l'opportunità di farlo anche voi. Di giocare a un gioco diverso, di essere totalmente audaci nelle vostre ambizioni. Perché ciò che seguirà, vi metterà alla prova in modi che non potete cominciare a comprendere. Poiché l'ego è la sorellastra del successo.

E voi state per scoprire cosa significa.

Parte II
Successo
Per qualunque successo abbiate ottenuto, l'ego è il nemico…

Eccoci in cima alla montagna che abbiamo faticato tanto a scalare, o quanto meno si intravede la vetta. Ora affronteremo nuove tentazioni e problemi. Respiriamo aria più rarefatta in un ambiente che non perdona. Perché il successo è così effimero? L'ego lo rende più breve. Che la caduta sia drammatica o una lenta erosione, è sempre possibile e spesso non necessaria. Smettiamo di imparare, smettiamo di ascoltare, e perdiamo il controllo delle cose importanti. Diventiamo vittime di noi stessi e della competizione. Sobrietà, apertura mentale, organizzazione e determinazione, questi sono i grandi stabilizzatori. Controbilanciano l'ego e l'orgoglio che arrivano con i successi e i riconoscimenti.

> Due diversi atteggiamenti si presentano a noi per essere emulati; il primo è orgogliosa ambizione e avidità ostentata. L'altro, umile modestia ed equa giustizia. Due diversi modelli, due diverse immagini ci vengono offerte, secondo le quali possiamo plasmare il nostro carattere e il nostro comportamento; il primo più appariscente e luccicante nella sua colorazione; il secondo più corretto e più squisitamente bello nelle forme.
>
> ADAM SMITH

A una riunione di lavoro nel gennaio del 1924, Howard Hughes Sr., inventore di successo e magnate del petrolio, si alzò, ebbe una convulsione e morì per un improvviso attacco cardiaco all'età di 54 anni. Il figlio, un ragazzo mite, riservato e vissuto fino ad allora in un ambiente protetto, ad appena 18 anni ereditò i tre quarti dell'azienda privata che deteneva brevetti e contratti cruciali per l'estrazione del petrolio, per un valore di circa un milione di dollari. Vari membri della famiglia ereditarono il restante quarto.

Con una mossa lungimirante, quasi inconcepibile, il giovane Hughes, che molti consideravano solo un ragazzino viziato, decise di acquistare le porzioni dei suoi parenti per controllare da solo l'intera compagnia. Sfidando le obiezioni e ancora legalmente minorenne, Hughes fece leva sui suoi beni personali e quasi tutti i fondi dell'azienda per comprare le azioni, e così facendo consolidò la proprietà di una società che avrebbe generato miliardi di dollari di profitti nel secolo che seguì.

Fu una mossa coraggiosa per un giovane che non aveva alcuna esperienza negli affari. E fu con altrettanto coraggio che durante la sua carriera costruì uno dei curriculum più imbarazzanti, disonesti e dispendiosi della storia. In retrospettiva, gli anni al comando dell'impero Hughes sembrano una follia criminale più che un'impresa capitalista.

È indiscutibile che Hughes fosse dotato, brillante e lungimirante. Era un vero genio della meccanica, era anche uno dei migliori e più coraggiosi

piloti negli anni in cui l'aviazione era agli esordi. E, come uomo d'affari e regista, fu in grado di predire importanti cambiamenti che sconvolsero non solo le industrie nelle quali era coinvolto, ma l'America stessa.

Tuttavia, dopo aver filtrato il suo acume dalla leggenda, dallo splendore e dall'autopromozione nella quale era così abile, di lui rimane una sola immagine: un egomaniaco che scialacquò centinaia di milioni di dollari del proprio patrimonio e andò incontro a una triste e patetica fine. Non fu un incidente, non avvenne perché era afflitto da circostanze impreviste o dalla competizione, ma fu quasi esclusivamente a causa delle proprie azioni.

Una rapida carrellata delle sue imprese, se così si possono chiamare, ci fornisce un quadro desolante. Dopo aver acquisito il controllo dell'azienda di attrezzi di suo padre (la Hughes Tool Company), Hughes la abbandonò quasi subito, se non per prosciugarne ripetutamente i profitti. Lasciò Houston e non mise mai più piede nella sede centrale della società. Si trasferì a Los Angeles, dove decise di diventare un produttore cinematografico e una celebrità. Giocando in borsa dal suo letto, perse più di otto milioni di dollari negli anni che precedettero la Grande Depressione. Ci mise tre anni a girare il suo film più conosciuto, *Gli angeli dell'inferno*, che perse 1,5 milioni di dollari con un budget di 4,2 milioni di dollari, quasi mandando in bancarotta l'azienda di attrezzi. Poi, non avendo imparato la lezione, Hughes perse altri 4 milioni di dollari acquistando titoli della Chrysler nei primi anni Trenta. Dopodiché mise tutto da parte per dedicarsi al business aeronautico, creando un'azienda fornitrice della difesa che chiamò Hughes Aircraft Company. Nonostante alcuni sconvolgenti conseguimenti personali come inventore, l'azienda di Hughes fu un fallimento totale. I due contratti che ottenne durante la seconda guerra mondiale, per un valore complessivo di 40 milioni di dollari, furono dei fallimenti disastrosi di cui fecero le spese i contribuenti americani e lui stesso. Il più degno di nota, l'idrovolante Spruce Goose, che Hughes chiamava Hercules e che fu uno dei più grandi aeroplani mai costruiti, impiegò più di cinque anni a essere sviluppato, costò all'incirca 20 milioni di dollari, e volò una sola volta per un chilometro e mezzo ad appena venti metri sopra la superficie dell'acqua. Dietro sua insistenza e a sue spese, l'aereo stazionò in un hangar con l'aria condizionata a Long Beach per diversi decenni a un costo di 1 milione di dollari l'anno. Avendo deciso di ripiegare sul business cinematografico, Hughes acquistò lo studio RKO e

produsse perdite per 22 milioni di dollari, facendolo fallire nel corso di diversi anni e passando da duemila impiegati a meno di cinquecento. Quando fu stufo anche di queste imprese, come lo era stato dell'azienda di attrezzi del padre, abbandonò gli appalti per la difesa e diede la gestione in mano ai suoi dirigenti, sotto ai quali si cominciarono a vedere dei profitti… grazie alla sua assenza.

Sarebbe sensato fermarsi qui per non accanirsi troppo, ma così facendo non menzioneremmo la spettacolare truffa ai danni del fisco di Hughes; gli incidenti in aereo e in macchina; i milioni che sperperò in investigatori privati, avvocati, contratti con stelle del cinema che si rifiutava di far recitare, case nelle quali non abitò mai; il fatto che l'unica cosa che riuscì a farlo comportare in modo responsabile fu la minaccia di essere smascherato in pubblico; la paranoia, il razzismo e il bullismo; i matrimoni falliti; la dipendenza dalle droghe; e decine di altre imprese e avventure che gestì male.

«Il fatto che abbiamo reso Howard Hughes un eroe ci dice qualcosa di interessante di noi», scrisse una giovane Joan Didion. E aveva assolutamente ragione, perché, nonostante fosse uno dei peggiori uomini d'affari del ventesimo secolo, la sua reputazione non lo fu. Di solito, un pessimo uomo d'affari fallisce e sparisce dalla scena, rendendo difficile capire la vera causa dei suoi fallimenti. Ma grazie ai regolari profitti dell'azienda del padre, che lui trovava troppo noiosa per interferire nel suo andamento, Hughes riuscì a rimanere a galla, permettendoci di osservare i danni ripetutamente causati dall'ego: a lui come individuo, alle persone che gli stavano intorno e a ciò che voleva realizzare.

Durante la lenta discesa nella follia di Hughes i suoi biografi ricordano una scena che vale la pena raccontare. Howard Hughes seduto sulla sua sedia bianca preferita, nudo, sporco e trasandato, mentre lavora ininterrottamente per fare la guerra agli avvocati, alle inchieste, agli investitori nel tentativo di salvare il suo impero e nascondere i suoi imbarazzanti segreti. Sta dettando un'irrazionale circolare sui Kleenex, sulla preparazione del cibo o su come gli impiegati non debbano rivolgersi direttamente a lui e, tutto d'un tratto, si gira e trova una strategia davvero brillante per battere sul tempo creditori e nemici. Era come se la sua mente e i suoi affari fossero divisi in due. Era come se «IBM avesse intenzionalmente stabilito due sussidiarie, una per produrre computer e

profitti, l’altra per produrre la Edsel* e le perdite». Se qualcuno cercasse una metafora vivente dell’ego e della distruzione che produce, sarebbe difficile trovarne una migliore di questa immagine: un uomo che da un lato lavora freneticamente per conseguire un obiettivo, e dall’altro lavora altrettanto per metterlo a repentaglio.

Come tutti noi, Howard Hughes non era né del tutto folle né del tutto sano di mente. Il suo ego, alimentato ed esasperato dai danni fisici (causati soprattutto da incidenti in aereo o in macchina di cui era il solo responsabile) e da varie dipendenze, lo trascinò in una oscurità difficile da comprendere. Ci furono dei brevi momenti di lucidità, durante i quali la sua mente acuta riuscì a farsi valere, momenti nei quali fece alcune delle sue mosse più brillanti, ma col passare del tempo questi momenti furono sempre più rari. Infine, proprio l’ego fu la causa della morte di Howard Hughes tanto quanto lo furono la follia e i traumi, se mai le due cose possano scindersi.

Questo lo potrete vedere, soltanto se lo volete. È più attraente ed eccitante vedere il miliardario ribelle, l’eccentrico, la fama mondiale e la notorietà, e pensare «*Oh, quanto vorrei essere come lui*». Non fatelo. Come tante altre persone ricche, Howard Hughes morì in un manicomio che si era costruito con le sue mani. Provava poca gioia, non si godeva quasi niente di quello che possedeva e, soprattutto, sprecava. Sprecò così tanto talento, tanta audacia e tante energie.

Senza la virtù e l’istruzione, osservava Aristotele, «è difficile sostenere adeguatamente i risultati della fortuna». Possiamo imparare da Hughes perché era così pubblicamente e vistosamente incapace di gestire la propria eredità. Il suo amore senza fine per le luci della ribalta, a prescindere da quanto non gli donassero, ci fornisce un’opportunità per osservare le nostre inclinazioni, la nostra lotta con il successo e la fortuna, riflesse nella sua vita turbolenta. Il suo enorme ego e il suo distruttivo percorso attraverso Hollywood, l’industria della difesa, Wall Street e l’aeronautica ci forniscono uno sguardo all’interno della vita di qualcuno che è stato ripetutamente abbattuto da impulsi che tutti noi abbiamo.

Ovviamente, è lungi dall’essere l’unica persona nella storia che abbia seguito un simile percorso. Voi seguirete la sua traiettoria?

A volte l’ego viene soppresso nella sua ascesa. A volte un’idea è così potente o il tempismo così perfetto (o uno nasce con la ricchezza e il potere)

che può per un breve periodo sopportare o persino compensare un enorme ego. Quando arriva il successo, come succede a una squadra che ha appena vinto il campionato, l'ego comincia a giocare con le nostre menti e a indebolire la volontà che ci ha fatto vincere. Sappiamo che gli imperi cadono sempre, per cui dobbiamo chiederci perché, e perché sembra sempre che collassino dall'interno.

Harold Geneen è stato l'amministratore delegato che ha più o meno inventato il concetto di conglomerato internazionale moderno. Tramite una serie di acquisizioni, fusioni e rilevazioni di quote (più di 350 complessivamente), portò una piccola azienda chiamata ITT da 1 milione di fatturato nel 1959 a circa 17 miliardi nel 1977, anno in cui Geneen andò in pensione. Alcuni sostenevano che fosse un egotista, ma egli parlava liberamente degli effetti dell'ego sulla sua industria e ammoniva i suoi dirigenti perché se ne guardassero. Ecco alcune sue note parole a tale proposito: «La peggiore malattia che può affliggere un dirigente nel corso del proprio lavoro non è, come spesso si pensa, l'alcolismo, è l'egotismo». Nell'era *Mad Men** dell'America delle grandi industrie c'era, è vero, un serio problema di alcolismo, ma l'ego ha le medesime radici: insicurezza, paura e disprezzo per la brutale oggettività. «Che si parli di quadri intermedi o di massimi dirigenti, un egotismo personale senza freni impedisce di vedere la realtà intorno; gli egotisti vivono sempre di più in un mondo che è frutto della propria fantasia; e poiché credono sinceramente di non poter sbagliare, diventano una minaccia per gli uomini e le donne che devono lavorare sotto di loro», scrisse Geneen nelle sue memorie.

Eccoci qua che abbiamo conseguito qualcosa. Dopo che ci siamo attribuiti il credito che ci spetta, l'ego vuole che pensiamo «*Sono speciale. Sono meglio. Io non devo seguire le regole*».

«L'uomo è spinto da pulsioni. Ma è trascinato dai valori», osservava Viktor Frankl. Governati da o governanti? Voi quale dei due siete? Senza i giusti valori, il successo sarà breve. Se desiderate qualcosa di più di un lampo momentaneo, se volete durare, allora è giunto il momento di capire come combattere questa nuova forma dell'ego, e quali valori e principi sono necessari per sconfiggerlo.

Il successo intossica, e tuttavia per mantenerlo è necessaria la sobrietà. Non possiamo continuare ad apprendere se pensiamo di sapere già tutto. Non possiamo prendere per buoni i miti che abbiamo inventato noi stessi, o

il rumore e le chiacchiere del mondo esterno. Dobbiamo capire che siamo una piccola parte di un universo interconnesso. Oltretutto, dobbiamo costruire un'organizzazione e un sistema intorno a quello che facciamo, che sia centrato sul lavoro e non su di noi.

Ed ecco il verdetto su Hughes: l'ego lo ha distrutto. Un simile giudizio ci attende tutti a un certo punto. Nel corso della vostra carriera, vi troverete ad affrontare le stesse scelte che ha affrontato Hughes, e che affrontano tutti. Che abbiate costruito il vostro impero dal nulla o che l'abbiate ereditato, che la vostra fortuna sia economica o un talento che avete coltivato, l'entropia sta cercando di distruggervi anche mentre leggete queste righe.

Siete in grado di gestire il successo? O sarà la cosa peggiore che vi sia mai capitata?

* Edsel è il marchio automobilistico della Ford, lanciato nel 1957. Fu in continua perdita, e all'inizio dell'anno 1960 fu soppresso [N.d.R.].

* Si fa riferimento agli anni Sessanta, richiamandoli con l'omonima serie televisiva Mad Man, prodotta tra il 2007 e il 2015, che racconta i cambiamenti avvenuti negli Stati Uniti durante quel decennio [N.d.R.].

Continuate a studiare

Ogni uomo che incontro è un maestro in un campo, e in ciò io apprendo da lui.

RALPH WALDO EMERSON

Echi della leggenda di Gengis Khan scuotono la Storia: il conquistatore barbaro, assetato di sangue, che terrorizzava il mondo civilizzato. Vediamo lui e la sua orda di Mongoli che attraversano insaziabili l'Asia e l'Europa, non si fermano di fronte a nulla per saccheggiare, stuprare e uccidere non solo coloro che gli si parano davanti, ma anche le loro culture di appartenenza. Poi, come le sue nomadi tribù di guerrieri, questa terribile nube scomparve dalla Storia, poiché i Mongoli non costruirono niente di duraturo.

Come tutte le valutazioni reazionarie e basate sulle emozioni, questa non potrebbe essere più falsa. Non solo Gengis Kahn fu una delle più grandi menti militari mai vissuta, ma fu anche un eterno studente, le cui sconvolgenti vittorie erano spesso il risultato della sua abilità di assorbire le migliori tecniche, pratiche e innovazioni da tutte le nuove culture che incontrava.

Se dovessimo individuare un filo conduttore nel suo regno e nei diversi secoli di dinastie che seguirono, è proprio questo: l'appropriazione. Sotto la direzione di Gengis Kahn, i Mongoli erano tanto spietati quando si trattava di rubare e assorbire il meglio di ogni cultura che incontravano, quanto lo erano nella conquista stessa. Sebbene non ci fossero particolari invenzioni tecnologiche, edifici maestosi o un'arte mongola degna di nota, con ogni battaglia e ogni nemico la loro cultura imparava e assorbiva qualcosa di

nuovo. Gengis Kahn non è nato un genio ma, come disse un biografo, il suo fu «un persistente ciclo di apprendimento pragmatico, adattamento sperimentale e costante revisione, governato dalla sua volontà singolarmente disciplinata e concentrata».

Fu il più grande conquistatore che il mondo conobbe perché era più aperto all'apprendimento di qualunque altro.

Le sue prime vittorie avvennero grazie alla riorganizzazione delle sue unità, quando decise di dividere i soldati in gruppi di dieci. Questo lo apprese dalle tribù turche confinanti, inconsapevolmente convertendo i Mongoli al sistema metrico decimale. Presto il loro impero in espansione li portò ad avvicinarsi a un'altra "tecnica" che non avevano mai incontrato: le città murate. Nei raid contro i popoli Tangut, Gengis Kahn prima imparò tutti i trucchi della guerra contro le città fortificate e le strategie fondamentali dell'assedio, e poi divenne un esperto. Più tardi, grazie all'aiuto di ingegneri cinesi, insegnò ai propri soldati a costruire macchine da assedio che potevano abbattere le mura delle città. Nelle sue campagne contro i Jurchi, Gengis Kahn imparò quanto fosse importante conquistare i cuori e le menti. Lavorando con gli studiosi e le famiglie reali delle terre che conquistava, fu capace di mantenere il suo dominio su questi territori in un modo impossibile per la maggior parte degli imperi. Più tardi, in quasi tutti i Paesi e le città che conquistò, Gengis Kahn riunì i più brillanti astrologi, scribi, dottori, pensatori e consiglieri: chiunque potesse aiutare le sue truppe e i suoi sforzi. Il suo esercito viaggiava con interpreti e traduttori esattamente a questo scopo. Coltivò questa abitudine fino alla sua morte. Mentre i Mongoli sembravano dedicarsi quasi esclusivamente all'arte della guerra, impiegavano al meglio ogni artigiano, mercante, studioso, intrattenitore, cuoco e abile lavoratore con cui entravano in contatto. L'Impero mongolo fu degno di nota per la sua libertà religiosa, ma soprattutto per il suo amore per le idee e gli incontri di culture. Portò i limoni in Cina per la prima volta e gli spaghetti cinesi in Occidente. Diffuse il tappeto persiano, la tecnologia mineraria tedesca, la lavorazione dei metalli dei francesi, e l'Islam. Si dice che il cannone, che rivoluzionò il modo di combattere la guerra, sia il risultato della fusione di polvere da sparo cinese, lanciafiamme musulmani e la lavorazione dei metalli europea. Fu l'apertura all'apprendimento dei Mongoli a far unire queste idee.

Appena cominciamo ad avere successo, ci troviamo in situazioni nuove e ad affrontare nuovi problemi. Il soldato promosso di fresco deve imparare l'arte della politica. Il venditore, l'amministrazione. Il fondatore, a delegare. Lo scrittore, a fare editing per gli altri. Il comico, a recitare. Lo chef divenuto proprietario di un ristorante, a gestire l'altro lato del bancone.

Questo non è un concetto da poco. Il fisico John Wheeler, che aiutò a sviluppare la bomba all'idrogeno, osservò che «mentre cresce l'isola della nostra conoscenza, cresce anche la costa della nostra ignoranza». In altre parole, ogni vittoria e progresso che rendevano Gengis Khan più brillante, lo portavano anche ad affrontare nuove situazioni davanti alle quali non si era mai trovato. Ci vuole una certa umiltà per comprendere che la vostra conoscenza diminuisce via via che sapete e cogliete di più. Bisogna ricordarsi che la saggezza di Socrate giaceva nel fatto che il filosofo era consapevole di non sapere.

Con il successo arriva una spinta sempre più forte a fingere di sapere più di quello che sappiamo veramente. Fingiamo di sapere tutto. *Scientia infla* (la gonfia conoscenza). È proprio questa la nostra preoccupazione e anche il rischio: pensare che siamo sistemati e al sicuro quando in realtà la comprensione e il dominio della conoscenza sono processi continui e fluidi.

Wynton Marsalis, jazzista Premio Pulitzer e vincitore di nove Grammy, si trovò a dare questo consiglio a un giovane e promettente musicista riguardo alla mentalità necessaria per uno studio della musica che durasse tutta la vita: «L'umiltà genera l'apprendimento poiché respinge l'arroganza che invece acceca. Fa sì che tu sia aperto a ricevere la verità che si svela. Non avrai intralci… Lo sai da cosa si capisce che una persona è davvero umile? Da una prova molto semplice: gli umili, poiché osservano e ascoltano costantemente, migliorano. Non presumono di conoscere la strada».

Non importa cosa avete fatto fino a ora, ma sarà bene che continuiate a studiare. Se non state ancora imparando, state già morendo.

Non basta essere studenti solo all'inizio. È una posizione che dovete ricoprire per tutta la vita. Imparate da tutto e da tutti, dalle persone che sconfiggete e da coloro che vi sconfiggono; da chi non vi piace e persino dai vostri nemici. A ogni passo e in ogni frangente della vita, c'è un'opportunità per imparare, e anche se è una lezione che avete già sentito, non dovete permettere che l'ego vi impedisca di ascoltarla di nuovo.

Troppo spesso, sicuri della nostra intelligenza, ci manteniamo nella zona di comfort che ci permette di non sentirci mai stupidi (e di non essere mai messi alla prova per imparare o riconsiderare quello che già sappiamo), e che nasconde alla vista le debolezze del nostro sapere, finché a un certo punto non diventa troppo tardi per cambiare strada. Ed è qui che viene tratto un bilancio silenzioso.

Ognuno di noi affronta una minaccia nel perseguire il proprio mestiere. Come le sirene sulle rocce, l'ego ci canta una canzone rassicurante e valorizzante che ci può far naufragare contro gli scogli. Nel momento in cui lasciamo che l'ego ci dica che siamo "diplomati", smettiamo di imparare. Per questo Frank Shamrock disse «Siate sempre studenti», ovvero non c'è mai fine a imparare.

La soluzione è tanto semplice quanto è inizialmente spiacevole: prendete un libro su un argomento di cui non sapete praticamente nulla. Fate in modo di trovarvi in situazioni in cui siete la persona con la minore conoscenza. Quella sensazione scomoda, quella difensiva sulla quale vi ponete quando vengono sfidate le idee che coltivate con maggiore fermezza, perché non vi sottoponete a esse intenzionalmente? Cambiate idea. Cambiate ciò che vi circonda.

Un dilettante si mette sulla difensiva. Il professionista trova che l'apprendimento (e anche l'essere messi in imbarazzo di tanto in tanto) sia piacevole. Prova piacere a essere sfidato e umiliato, e si dedica all'istruzione come a un processo continuativo e senza fine.

La maggior parte delle culture militari e le persone in generale cercano di imporre valori e controllo su tutto quello che incontrano. Ciò che rendeva i Mongoli diversi era la loro abilità di considerare ogni circostanza obiettivamente e, se necessario, scambiare vecchie pratiche con nuovi usi. Tutte le grandi imprese cominciano così, ma poi succede qualcosa. Prendete la teoria della perturbazione, secondo la quale a un certo punto tutte le imprese vengono "perturbate" da un trend o da una innovazione alla quale, anche con tutte le risorse del mondo, le imprese leader non sono in grado di rispondere. Perché? Perché le aziende non sono capaci di cambiare e adeguarsi?

In larga misura è perché hanno perso l'abilità di imparare. Hanno smesso di essere studenti. Appena questo accade, le vostre conoscenze si indeboliscono.

Il grande manager e pensatore Peter Drucker dice che non è sufficiente il desiderio di imparare. Via via che le persone progrediscono, devono anche comprendere *come* imparano e poi avviare un processo che agevoli questo continuo apprendimento. Altrimenti ci stiamo condannando a una specie di ignoranza autoimposta.

Non raccontatevi delle storie

Il mito diventa tale non quando viene vissuto ma quando viene riraccontato.

DAVID MARANISS

A partire dal 1979, l'allenatore e direttore generale Bill Walsh portò la squadra dei San Francisco 49ers dall'essere la peggiore squadra di football, e forse di tutti gli sport, al vincere il Super Bowl in soli tre anni. Quando sollevò il Lombardi Trophy sopra la testa, sarà stato tentato di dire a se stesso che la svolta più rapida nella storia della National Football League fu proprio l'aver messo in atto il suo piano fin dall'inizio. Qualche decina di anni più tardi, scrivendo le sue memorie, sarà stato tentato di adottare questa versione della storia.

È una storia attraente. Che il suo subentro, la svolta impartita alla squadra e la grande trasformazione fossero parte del suo piano; che tutto si era svolto come lo aveva progettato perché lui era bravo e pieno di talento. Nessuno gliene avrebbe fatto una colpa se lo avesse raccontato.

Tuttavia, Walsh si rifiutò di crogiolarsi in queste fantasie. Quando gli chiedevano se avesse avuto in programma di vincere il Super Bowl, sapete qual era la sua risposta? Era sempre «no». Perché avendo preso in mano una squadra in condizioni così disastrate, tali ambizioni sarebbero state folli.

L'anno prima del suo arrivo i 49ers avevano finito con un record di 2-14. L'organizzazione era demoralizzata, distrutta, non avevano giovani da reclutare ed erano totalmente rassegnati a perdere. Nel corso della sua prima stagione, persero infatti altre quattordici partite. Walsh fu sul punto di

presentare le dimissioni a metà del secondo anno perché non era sicuro di farcela. Tuttavia, ventiquattro mesi dopo aver preso il timone (e poco più di un anno dopo essere stato sul punto di mollare), eccolo lì, il “genio” campione del Super Bowl.

Come era potuto accadere? Come era possibile che tutto ciò non fosse parte di un “piano”?

La risposta è che quando Bill Walsh assunse il comando, non era concentrato sulla vittoria di per sé. Piuttosto, implementò quello che chiamava il suo “standard di performance”, ovvero *quello* che doveva essere fatto, *quando* e *come*, dalle fondamenta e durante tutta la direzione sportiva. Walsh aveva un solo programma, e si trattava esclusivamente della instillazione di questi standard nei suoi giocatori.

Si concentrava su dettagli apparentemente banali: i giocatori non potevano sedersi sul campo su cui si allenavano; gli allenatori dovevano portare la cravatta e infilare la camicia nei pantaloni; tutti dovevano dare il massimo impegno e tutta la propria dedizione. Lo spirito sportivo era essenziale. Lo spogliatoio doveva essere ordinato e pulito; niente fumo, niente litigi, niente bestemmie. Ai *quarterback* veniva detto dove e come tenere la palla; i *linemen* si allenavano su trenta formazioni diverse; le *passing route* erano monitorate e misurate al centimetro. Gli allenamenti erano cronometrati al minuto.

Sarebbe un errore pensare che fosse una questione di controllo. Lo standard di performance voleva infondere l’eccellenza. Questi standard apparentemente semplici, ma in realtà impegnativi erano più importanti di una qualunque grande visione o di manie di potere. Ai suoi occhi, se i giocatori si fossero curati dei dettagli, «il punteggio si sarebbe sistemato da solo». La vittoria sarebbe arrivata.

Dunque Walsh era abbastanza forte e sicuro di sé da sapere che prima o poi i suoi standard avrebbero contribuito alla vittoria. Era però anche abbastanza umile da sapere che non avrebbe potuto predire *quando* questa sarebbe arrivata.

Ma come la mettiamo con il fatto che avvenne più rapidamente di quanto fosse avvenuto per qualunque altro allenatore nella storia dello sport? Beh, quella fu una svolta provvidenziale. E non fu a causa della sua grande visione. Infatti, nel corso della seconda stagione un coach si lamentò

con il proprietario che Walsh era troppo preso dalle sottigliezze e non aveva l'obiettivo di vincere. Walsh licenziò quel coach per avere fatto la spia.

Vogliamo disperatamente credere che coloro che hanno avuto grandi imperi abbiano programmato di costruirli. Perché? Per poter indulgere nelle nostre piacevoli pianificazioni, per poterci prendere tutto il merito per i successi e le ricchezze e il rispetto che ci vengono incontro.

Raccontarsi una storia vuol dire osservare l'improbabile percorso fatto per raggiungere il successo e ripetere a se stessi «L'ho sempre saputo», invece di dire «Ci speravo. Ho lavorato. Ho avuto un paio di colpi di fortuna». O anche più semplicemente «Pensavo che *potesse* succedere». È ovvio che non avevate certezze all'inizio; e se invece lo sapevate era fede piuttosto che conoscenza. Ma chi ha voglia di riportare alla memoria tutte le volte che si è messo in dubbio?

Costruire storie sugli eventi del passato è un impulso molto umano. È anche pericoloso e poco veritiero. Tessere una nostra storia porta all'arroganza. Trasforma la vita in un racconto, mentre dobbiamo ancora viverla, e trasforma noi in caricature. Nel suo romanzo *Quell'anno a scuola* l'autore Tobias Wolff afferma che queste storie vengono «rabberciate insieme più tardi, con maggiore o minore sincerità, e solo dopo che le storie sono state ripetute più e più volte ci si mette sopra il marchio della memoria, bloccando la strada all'esplorazione».

Bill Walsh era consapevole che lo standard di performance (le cose apparentemente piccole) poteva trasformare la squadra e portarla alla vittoria. Ma era un argomento troppo noioso per i titoli di giornale. Per questo quando lo chiamavano "il Genio", lui lo ignorava.

Accettare i titoli e la storia non sarebbe un'innocua gratificazione personale. Questi racconti non cambiano il passato, ma hanno il potere di influire negativamente sul futuro.

Presto i giocatori di Walsh divennero la dimostrazione vivente dei pericoli inerenti al lasciare che una storia dia alla testa. Come molti di noi, anch'essi volevano credere che la loro improbabile vittoria si fosse verificata perché erano speciali. Nelle due stagioni successive al primo Super Bowl, la squadra fallì terribilmente, perdendo 12 partite su 22, in parte a causa della pericolosa sicurezza di sé che accompagna questo tipo di vittorie.

Questo è ciò che accade quando prematuramente vi elargite poteri che ancora non siete in grado di controllare. Questo accade quando cominciate a pensare a quello che i vostri precoci conseguimenti “raccontano” di voi e cominciate ad allentare gli sforzi e gli standard che inizialmente li hanno alimentati.

La squadra dei 49ers riprese a vincere (altri tre Super Bowl e nove *Conference* o *Division Championship* in dieci anni) solo quando tornò a dedicarsi anima e corpo allo standard di performance stabilito fin dall’inizio. Ovvero solo quando i giocatori smisero di raccontarsi delle storie e si concentrarono nuovamente sul lavoro da fare.

Ed ecco l’altra faccia della medaglia: una volta che avrete vinto, tutti faranno il tifo per voi. Ed è proprio mentre sarete all’apice che non potrete permettervi di dare spazio all’ego: perché la posta in gioco è tanto più alta, e il margine di errore tanto più piccolo. Semmai allora più che mai saranno importanti la vostra capacità di ascoltare, di accogliere feedback, di migliorare e di crescere.

I fatti sono migliori delle storie e della immagine. Il finanziere del ventesimo secolo Bernard Baruch aveva un ottimo motto: «Non cercare di comprare al minimo e vendere al massimo. Questo lo possono fare solo i bugiardi». Sarebbe a dire, quello che la gente sostiene di star facendo nel mercato raramente è vero. Jeff Bezos, fondatore di Amazon, ha parlato di questa tentazione. Ricorda a se stesso che non c’è stato un momento di compiacimento per il suo colosso multi miliardario, nonostante quel che si è potuto leggere nei ritagli di giornale. La fondazione di una azienda, fare soldi sul mercato o la formazione di un’idea, sono faccende caotiche. Ridurre il tutto retroattivamente a un racconto porta a una chiarezza che non c’è mai stata né mai ci sarà.

Quando aspiriamo a qualcosa, dobbiamo resistere all’impulso di immedesimarsi nel successo altrui. E quando otteniamo il nostro successo, dobbiamo resistere al desiderio di fingere che tutto si sia svolto come da programma. Non c’è nessun grande racconto. Dovreste ricordarlo: eravate lì quando si sono svolti i fatti.

Qualche anno fa, uno dei fondatori di Google ha tenuto un discorso sul modo in cui giudica aspiranti aziende e imprenditori: chiede loro se pensano di cambiare il mondo. Cosa che andrebbe pure bene, ma non è così che è nato Google (Larry Page e Sergey Brin erano due dottorandi di Stanford che

lavoravano alle proprie tesi). Non è così che è nato YouTube (i suoi fondatori non stavano cercando di reinventare la TV; stavano solo cercando di condividere video divertenti). Di fatto, non è così che viene creata la maggior parte della ricchezza.

L'investitore Paul Graham (che ha investito in Airbnb, reddit, Dropbox, e molto altro), lavorando nella stessa città di Walsh, qualche decina di anni più tardi mette esplicitamente in guardia le start-up dall'avere fin dall'inizio delle visioni coraggiose e di vasta portata. Ovviamente, da capitalista vuole finanziare aziende che creano scompiglio su larga scala nel loro campo e che cambiano il mondo, poiché è lì che ci sono i soldi, e vuole che queste abbiano idee "spaventosamente ambiziose", ma spiega: «Il modo di fare cose davvero grandi è cominciare con quelle apparentemente piccole». Sta dicendo di non lanciare un attacco frontale motivato dall'ego; piuttosto cominciare con una piccola scommessa e ampliare piano piano le proprie ambizioni lungo il percorso. Un altro suo celebre consiglio che fa al caso nostro è: «Mantieni un'identità piccola». Seguitelo, per il lavoro e per i principi che vi stanno dietro: non per una gloriosa visione che fa un buon titolo di giornale.

Napoleone fece incidere le parole "Al Destino!" sull'anello che diede a sua moglie in occasione del loro matrimonio. Il destino era ciò in cui aveva sempre creduto, era il modo in cui giustificava le sue idee più coraggiose e ambiziose. È anche il motivo per cui ha fatto più volte il passo più lungo della gamba, finché il suo destino si è trasformato in divorzio, esilio, sconfitta e infamia. Un grande destino, ci ricorda Seneca, è una grande schiavitù.

C'è un vero pericolo nel crederci quando si usa il termine "genio", ed è ancora più pericoloso quando lasciamo che la nostra hybris ci dica che lo siamo. Lo stesso vale per qualunque etichetta che si applichi a una carriera: diventiamo improvvisamente "un regista", "uno scrittore", "un investitore", "un imprenditore" o "un dirigente" perché abbiamo conseguito qualcosa? Queste etichette ci pongono in conflitto non solo con la realtà, ma con la vera strategia che ci ha portato inizialmente al successo. Da questa posizione potremmo pensare che il successo futuro sia solo la naturale continuazione della storia, quando in realtà è radicato nel lavoro, nella creatività, nella persistenza e nella fortuna.

Certamente l’alienazione dalle proprie radici – confondere la visione e il potenziale con il valore scientifico e tecnologico – presto porterà Google a inciampare nei propri piedi. I fallimenti pubblici di progetti come Google Glass e Google Plus potrebbero essere già i sintomi di una caduta. E in questo percorso Google non è l’unico. Troppo spesso gli artisti che pensano che l’”ispirazione” o il “dolore” abbiano alimentato la loro arte, piuttosto che il duro lavoro e un’autentica attività febbrile, e creano un’immagine intorno a questo, presto si trovano in fondo a una bottiglia o dalla parte sbagliata di una siringa.

Lo stesso vale per noi, qualunque cosa facciamo. Invece di fingere che stiamo vivendo un grande racconto, dobbiamo rimanere concentrati sull’esecuzione, e sull’eseguire eccellentemente. Dobbiamo rifuggire le false corone e continuare a lavorare su quello che ci ha condotto qui.

Perché questa è l’unica cosa che ci farà rimanere in posizione.

Cosa è importante per voi?

Sapere cos’è che vi piace è l’inizio della saggezza e della vecchiaia.

ROBERT LOUIS STEVENSON

Alla fine della guerra civile, Ulysses S. Grant e il suo amico William Tecumseh Sherman erano due degli uomini più rispettati e importanti degli Stati Uniti. Ai due che avevano architettato la vittoria dell’Unione, un Paese molto riconoscente disse schioccando le dita: «Quello che volete sarà vostro finché vivrete».

Con questa libertà a disposizione, Sherman e Grant intrapresero due percorsi diversi. Sherman, la cui strada abbiamo seguito in precedenza, detestando la politica, ripetutamente rifiutò di candidarsi. «Ho tutti i gradi di cui ho bisogno», rispondeva. A quanto pare aveva domato il proprio ego e più tardi si ritirò in pensione a New York, dove visse felice e appagato.

Al contrario Grant, che fino ad allora non aveva mai espresso un interesse per la politica e, proprio perché non sapeva condurre i giochi politici, aveva avuto successo come generale, scelse invece di perseguire la più alta carica del Paese, la presidenza. Eletto con un plebiscito, si ritrovò a presiedere su una delle amministrazioni più corrotte, litigiose e meno efficaci nella storia degli Stati Uniti. Poiché era genuinamente un uomo buono e leale, non era tagliato per il mondo sporco di Washington, che ne fece rapidamente un suo boccone. Dopo due estenuanti mandati lasciò la carica come una figura controversa e calunniata, piuttosto sorpreso da quanto fosse andata male.

Dopo la sua presidenza, Grant investì quasi tutto quello che aveva per creare un'agenzia di intermediazione finanziaria con un investitore controverso di nome Ferdinand Ward. Ward, un Bernie Madoff dei suoi tempi, la trasformò in uno Schema Ponzi e mandò Grant in bancarotta di fronte a tutto il mondo. Come scrisse Sherman con simpatia e comprensione per l'amico, Grant aveva «cercato di rivaleggiare con i milionari, i quali avrebbero dato tutto quello che avevano per aver vinto anche solo una delle sue battaglie». Grant aveva già ottenuto tanto, ma per lui non era sufficiente. Non riusciva a decidere cosa fosse veramente importante per lui.

È così che sembrano andare le cose: non siamo mai contenti di quello che abbiamo; vogliamo anche quello che hanno gli altri. Vogliamo di più di chiunque altro. All'inizio sappiamo cosa è importante per noi, ma quando lo abbiamo ottenuto, perdiamo di vista le priorità. L'ego ci trascina, e ci può rovinare.

Grant, spinto dal suo senso dell'onore a ripagare i debiti dell'azienda, prese un prestito utilizzando i suoi inestimabili cimeli di guerra come garanzia. Spezzato nella mente, nello spirito e nel corpo, gli ultimi anni della sua vita fu trovato a combattere con un doloroso tumore alla gola, e ad affannarsi per concludere di scrivere le sue memorie in modo da lasciare qualcosa di cui vivere alla propria famiglia. Ce la fece, per un pelo.

Rabbrividiamo al pensiero delle energie vitali risucchiate da questo eroe, che morì ad appena sessantatre anni, sconfitto e agonizzante. Quest'uomo schietto e onesto semplicemente non era riuscito a contenersi, né a concentrarsi, e finì per uscire dai confini del suo vasto genio. Invece cosa avrebbe potuto fare di quegli anni? Che aspetto avrebbero potuto avere gli Stati Uniti altrimenti? Quanto di più avrebbe potuto fare e ottenere?

Non che fosse l'unico in questo. Spesso ci troviamo ad accettare senza pensarci su, perché siamo vagamente attratti, o anche avidi o vanitosi, oppure perché non possiamo dire di no, magari perché ci potremmo perdere qualcosa se lo facessimo. Pensiamo che il "sì" ci farà ottenere di più, quando in effetti ci impedisce di conseguire quello che cerchiamo. Tutti sprechiamo tempo prezioso della nostra vita facendo cose che non ci piacciono, per dimostrare il nostro valore a persone che non rispettiamo e per ottenere ciò che non vogliamo.

Perché lo facciamo? Beh, a questo punto dovrebbe essere ovvio. L'ego conduce all'invidia e fa marcire fino al midollo le persone, grandi o piccole che siano. L'ego impedisce la grandezza creando illusioni.

La maggior parte di noi parte con un'idea chiara di cosa vuole nella vita; sa cosa è importante. In seguito, il successo ottenuto, soprattutto se giunge presto o in abbondanza, mette l'individuo in una posizione insolita, perché tutto a un tratto, si trova in un nuovo posto e ha difficoltà a orientarsi.

Più a lungo viaggerete sulla strada dei successi, qualunque essi siano, e più spesso incontrerete altre persone di successo che vi faranno sentire insignificanti. Non importa quanto siate bravi: il vostro ego e i loro conseguimenti vi faranno sentire uno zero, come altri faranno sentire loro. È un ciclo che si ripete all'infinito, mentre il tempo che noi abbiamo sulla terra, o la breve finestra di opportunità che ci siamo creati, non lo sono.

E allora, inavvertitamente acceleriamo per mantenerci al passo con gli altri. Ma cosa sarebbe se persone diverse corressero per motivi diversi? E se ci fosse più di una gara in corso?

È questo che Sherman diceva di Grant. C'è una certa ironia, tipo novella *Il dono dei Magi*, nella foga con la quale inseguiamo ciò che non sarà veramente piacevole. Come minimo, non durerà. Se solo ci potessimo tutti fermare per un attimo.

Che sia chiaro: la competitività è una forza importante nella vita. È ciò che guida il mercato e quel che sta dietro ad alcuni dei più grandi conseguimenti dell'umanità. A livello individuale, tuttavia, è assolutamente fondamentale sapere con chi state competendo e perché; avere una percezione chiara dello spazio in cui vi trovate.

Solo voi sapete quale gara state correndo, a meno che il vostro ego non decida che l'unico modo in cui avrete valore è *essendo meglio di, avendo di più di* chiunque ovunque. Oppure, cosa ancora più pressante: ognuno di voi ha un potenziale e uno scopo unici. Ciò significa che siete i soli a poter valutare e stabilire i termini della vostra vita. Troppo spesso osserviamo gli altri e consideriamo la loro approvazione come uno standard che dobbiamo soddisfare, e di conseguenza sprechiamo tutto il nostro potenziale e la nostra determinazione.

Secondo Seneca, dovremmo pensare spesso al termine greco "*euthymia"* che sta a indicare la percezione della nostra strada e di come

rimanervi senza lasciarsi distrarre da tutte quelle che la intersecano. In altre parole, non si tratta di sconfiggere l'altro, né di avere di più degli altri. Si tratta di essere quello che siete e di fare del vostro meglio senza soccombere a tutto ciò che cerca di distrarvi. Si tratta di percorrere la strada che vi siete prefissati, di conseguire tutto ciò che siete in grado di conseguire nell'ambito che avete scelto. Tutto qui, niente di più e niente di meno. A proposito, *euthymia* significa serenità.

È giunto il momento di sedersi e pensare a ciò che è davvero importante per voi, poi datevi da fare per lasciar perdere il resto. Senza questo il successo non sarà piacevole, né completo come potrebbe essere o, peggio, non durerà.

Questo è particolarmente vero quando si parla di soldi. Se non sapete quanti ve ne servono, vi verrà automatico di rispondere «di più». E così, senza pensarci, energie cruciali saranno dirottate dalla vostra vocazione allo scopo di riempire un conto in banca. Quando «combinate insicurezza e ambizione, vi diventa impossibile dire di no», disse il giornalista Jonah Lehrer colpevole di plagio e caduto in disgrazia, ripensando al proprio fallimento.

L'ego rifiuta i compromessi. Perché fare concessioni? L'ego vuole tutto. L'ego vi induce a tradire anche se amate il vostro compagno. Perché vi da desiderare ciò che avete *e* ciò che non avete. L'ego, anche se state solo cominciando a prendere la mano con qualcosa, vi incita a gettarvi subito in mezzo a un'altra. A un certo punto avrete detto troppi sì, anche a qualcosa che è al di fuori della vostra portata. Siamo come il capitano Achab, che rincorre Moby Dick per ragioni che non comprende neanche più.

Le vostre priorità potrebbero essere i soldi, o la famiglia, o magari avere influenza o fare un cambiamento. Forse è costruire un'organizzazione duratura o che serve a uno scopo. Sono tutte ottime motivazioni, ma dovete avere chiaro quello che volete e cosa precludono le vostre scelte. Perché le strategie spesso si escludono a vicenda: non si può essere un cantante lirico e un idolo pop degli adolescenti allo stesso tempo. La vita richiede questi compromessi, ma l'ego non li permette.

E allora domandatevi per quale motivo fate ciò che fate? Datevi una risposta e fissatela finché potete. Solo allora potrete comprendere cosa importa e cosa no. Solo allora potrete dire di no, potrete tirarvi fuori da stupide gare senza importanza, o che magari neanche esistono. Solo allora

sarà facile ignorare le persone “di successo”, perché di solito neanche lo sono, o almeno non in relazione a voi, e spesso neanche a se stessi. Solo allora potrete sviluppare quella pacata sicurezza di cui parlava Seneca.

Più avete e più fate, più sarà difficile mantenervi fedeli al vostro scopo, ma più sarà fondamentale che lo facciate. Tutti si abbeverano all’idea che *se solo avessero proprio quella cosa lì* – che di solito appartiene a qualcun altro – sarebbero felici. Potreste dovervi bruciare un paio di volte per rendervi conto di quanto sia vuota l’illusione. Capita a tutti, in mezzo a un progetto o a un impegno, di non riuscire a comprendere perché si trovano lì.

Servono coraggio e fiducia per fermarsi.

Scoprite perché e cosa state perseguendo. Ignorate quelli che interferiscono con la vostra pace. Lasciate che desiderino ciò che voi avete, e non viceversa. Perché è questa l’indipendenza.

Privilegio, controllo e paranoia

> Uno dei sintomi dell'arrivo di un esaurimento nervoso è la convinzione che il proprio lavoro sia terribilmente importante.
>
> BERTRAND RUSSELL

Quando Serse, il re di Persia, attraversò lo stretto dei Dardanelli durante l'invasione della Grecia, l'acqua si sollevò e distrusse i ponti che i suoi ingegneri avevano passato giorni a costruire. Così gettò delle catene nell'acqua, ordinò che fossero date al fiume trecento frustate e che il fiume fosse marchiato con ferri arroventati.

Mentre i suoi uomini impartivano la punizione, dovevano anche sgridarlo con queste parole: «Oh fiume salato e amaro, il tuo signore ti somministra questa punizione poiché hai ferito colui che non ti ha mai ferito». E poi fece tagliare la testa agli uomini che avevano costruito i ponti.

Il grande storico Erodoto, probabilmente minimizzandolo, definì lo spettacolo "presuntuoso". "Insensato" e "folle" sono sicuramente termini più appropriati. D'altro canto, era nel carattere di Serse. Poco prima infatti aveva scritto una lettera a una montagna vicina che doveva attraversare con un canale. «Sarai pure alta e fiera», scrisse, «ma non osare crearmi dei problemi. Altrimenti ti rovescio in mare».

Non è esilarante? Soprattutto: non è patetico?

Sfortunatamente, le folli minacce di Serse non rappresentano un'anomalia storica. Con il successo, e in special modo con il potere, possono sopraggiungere alcune delle più grandi e pericolose manie, come il privilegio, il controllo e la paranoia.

Ci auguriamo che non perdiate a tal punto la testa da antropomorfizzare oggetti inanimati e infliggergli punizioni. Quella è pura e riconoscibile follia, che grazie al cielo è rara. Invece è più probabile e più comune che cominciate a sovrastimare il vostro potere. Che perdiate la prospettiva. Così farete la fine di Serse, uno scherzo mostruoso.

«Il veleno più potente mai conosciuto», scrisse il poeta William Blake, «viene dalla corona d'alloro di Cesare». Il successo getta un incantesimo su di noi.

Il problema può trovarsi nella strada che ci ha portato al successo. Spesso ciò che abbiamo conseguito ha richiesto imprese cariche di potere e forza di volontà. Sia nell'imprenditoria che nell'arte viene richiesta la creazione di qualcosa che prima non c'era. La ricchezza richiede di sconfiggere il mercato e le differenze. I grandi atleti hanno dimostrato la propria superiorità fisica sugli avversari.

Avere ottenuto il successo ha significato ignorare i dubbi e le riserve delle persone che ci circondano, ha significato respingere i rifiuti, ha richiesto di correre dei rischi. Avremmo potuto arrenderci in qualunque momento, ma siamo qui proprio perché non lo abbiamo fatto.

La perseveranza e il coraggio di fronte a questioni ridicole sono in parte caratteristiche irrazionali, in alcuni casi *davvero* irrazionali. Quando funziona, è come se queste caratteristiche fossero giustificate.

E perché no? È umano pensare che dopo che si è fatto una volta, e il mondo è stato cambiato in modo più o meno radicale, ora possediamo un potere magico. È umano pensare che siamo qui perché siamo più grandi, più forti, più intelligenti. Che *creiamo* la realtà che viviamo.

Prima di distruggere la propria azienda miliardaria, Ty Warner, creatore dei Beanie Babies, ignorò le caute obiezioni di uno dei suoi impiegati vantandosi con simili parole: «Potrei mettere il cuore di Ty sul letame e lo comprerebbero!». Si sbagliava: non solo l'azienda fallì in modo catastrofico, ma per poco Ty non finì in prigione.

Non importa se siete un miliardario, un milionario o solo un ragazzo che ha trovato presto lavoro. Il senso di sicurezza che vi ha fatto arrivare fin qui può diventare un ostacolo se non fate attenzione. Il sogno di una vita migliore e l'ambizione che ha alimentato il vostro sforzo, sono inizialmente delle spinte sincere che, se lasciate senza freni, diventano *hybris* e generano la sensazione di essere dei privilegiati. Lo stesso vale per l'istinto di

assumere il comando, vale a dire che siete assuefatti al controllo. In ultimo, siete spinti a provare che coloro che dubitavano di voi si sbagliavano? Bene, siete anche i benvenuti ai semi della paranoia.

Sì, ci sono lo stress e l'angoscia legittimi che vengono con le responsabilità della vostra nuova vita. Tutto quello che state gestendo, gli errori frustranti di coloro che dovrebbero avere maggiore giudizio, il lento incedere degli obblighi: nessuno ci prepara a tutto questo, il che lo rende ancora più difficile da gestire. La terra promessa doveva essere piacevole, non frustrante, ma non dovete lasciare che le pareti vi si chiudano intorno. Dovete controllare voi stessi e le vostre percezioni.

Quando Arthur Lee fu inviato in Francia e in Inghilterra come diplomatico degli Stati Uniti durante la guerra di indipendenza, invece di apprezzare l'opportunità di lavorare con il collega diplomatico Silas Deane e il più anziano statista Benjamin Franklin, si infuriò con loro e sospettò che lo disprezzassero. Alla fine, Franklin gli scrisse una lettera (una di quelle che probabilmente dovremmo ricevere tutti una volta nella vita): «Se non si libererà di questo caratteraccio, finirà con la follia, della quale è il sintomo e il precursore». Probabilmente perché era a tal punto padrone del proprio carattere, Franklin decise che scrivere quella lettera era sufficientemente catartico e non la inviò mai.

Se avete mai ascoltato le registrazioni di Richard Nixon nello Studio Ovale, avrete sentito quella stessa malattia nella sua voce, e potreste desiderare che qualcuno gli avesse inviato una lettera del genere. È lo straziante scorcio di un uomo che ha perso la propria presa non solo su quello che gli è permesso legalmente e su quello che è il suo lavoro (ovvero servire la gente), ma anche sulla realtà stessa. Vacilla terribilmente tra suprema sicurezza di sé e paura. Parla sopra i suoi sottoposti e rifiuta le informazioni e i feedback che sfidano quello in cui vuole credere. Vive in una bolla all'interno della quale nessuno può dire di no, neppure la sua stessa coscienza.

C'è una lettera del generale Winfield Scott indirizzata a Jefferson Davis, poi segretario alla guerra degli Stati Uniti. Davis aveva ripetutamente importunato in modo belligerante Scott riguardo a una faccenda banale. Scott lo ignorò finché, costretto a occuparsene, scrisse che compativa Davis: «La compassione è sempre dovuta a un imbecille rabbioso che mena a destra e a manca colpi che feriscono solo lui».

L’ego è il peggior nemico di se stesso. E ferisce anche coloro che amiamo. A causa dell’ego soffrono anche le nostre famiglie e i nostri amici, come pure i nostri clienti, i nostri fan e i nostri acquirenti. Un critico di Napoleone centrò in pieno quando osservò: «Disprezza la Nazione dalla quale cerca l’approvazione». Napoleone non poteva non vedere il popolo francese come pedine da manipolare, persone di cui doveva essere il migliore, persone che erano contro di lui a meno che non fossero suoi sostenitori in maniera totale e incondizionata.

Un uomo o una donna intelligenti devono sempre ricordarsi dei limiti del proprio potere e della propria influenza.

La sensazione di “privilegio” ha il presente presupposto: «Questo è mio, me lo sono guadagnato». E al contempo, considera insignificanti gli altri, perché non può concepire di dare loro uguale valore di quello che attribuisce a se stesso. Impartisce tirate e dichiarazioni che stremano le persone che lavorano per e con noi, che non hanno altra scelta che seguirci. Il sentirsi privilegiati ci porta a sopravvalutare le nostre abilità, ci offre generosi giudizi sulle nostre prospettive future e crea aspettative ridicole.

Il controllo ci induce a pensare: «Deve essere fatto tutto a modo mio, anche le cose più piccole, anche ciò che non ha importanza». Può diventare perfezionismo, o può trasformarsi in un milione di battaglie inutili combattute solo allo scopo di prevalere. Inoltre stanca le persone di cui abbiamo bisogno, soprattutto le persone miti che non obiettano finché non le abbiamo spinte fino al punto di rottura. Sotto questo impulso, ci troviamo a litigare con l’addetto all’aeroporto, con il responsabile del servizio clienti al telefono, con l’agente che esamina il nostro caso. A quale scopo? In realtà, non possiamo controllare le condizioni atmosferiche, né il mercato, né possiamo controllare gli altri, quindi i nostri sforzi e le nostre energie mandati in questa direzione saranno solo sprecati.

La paranoia porta a pensare: «Non posso fidarmi di nessuno. Sono da solo in questo. Sono circondato da sciocchi. Non è sufficiente concentrarmi sul lavoro, sui miei obblighi, su me stesso, devo anche orchestrare varie strategie dietro le quinte – per fregarli prima che mi freghino loro, per farli pagare per gli insulti che ricevo».

Tutti hanno avuto un capo, un collega, o un genitore così. Tutto quel conflitto, quella rabbia, quel caos. Ma poi come gli è andata? Come è andata a finire?

«Colui che indulge in paure vuote si procura delle paure reali» scrisse Seneca, che nel ruolo di consulente politico fu testimone della paranoia distruttiva ai più alti livelli.

Il triste circolo vizioso conduce a pensare costantemente solo a se stessi e a credere che gli altri ci vogliano ostacolare e combattere. In realtà essi vedono il nostro comportamento per quello che è, ovvero una maschera della debolezza, dell'insicurezza e dell'instabilità. La paranoia, nella sua smania di proteggere, crea la persecuzione che vuole evitare, rendendo chi la possiede prigioniero delle proprie fantasie e del caos.

È questa la libertà che vi immaginavate quando sognavate il vostro successo? Probabilmente no.

Quindi fermatevi.

La gestione di sé

Non è sufficiente avere grandi qualità; dovremmo anche essere in grado di gestirle.

FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULD

Nel 1953, una sera sul tardi, Dwight D. Eisenhower tornò dalla sua sfilata inaugurale ed entrò per la prima volta alla Casa Bianca in veste di presidente. Mentre muoveva i primi passi nella Executive Mansion, il capo usciere gli consegnò due lettere che gli erano state recapitate durante il giorno. Sulle buste era scritto "confidenziale e segreto". La reazione di Eisenhower fu immediata, disse con fermezza: «Non mi porti mai una busta sigillata. È per questo che ho uno staff».

Snob, non è vero? La carica gli stava già dando alla testa?

Niente affatto. Eisenhower riconosceva l'evento apparentemente insignificante per quello che era: il sintomo di una organizzazione disorganizzata e non funzionante. Non tutto doveva passare attraverso lui. Chi poteva dire se la busta fosse importante? Perché nessuno l'aveva vagliata?

Da presidente, la sua prima priorità era organizzare il ramo esecutivo perché diventasse un'unità armoniosa, funzionante e guidata dall'ordine, proprio come lo erano state le unità militari sotto il suo comando. Non perché non avesse voglia di lavorare, ma perché ognuno aveva il proprio lavoro e lui si fidava di loro e confidava che lo svolgessero. Come ebbe a dire più tardi il suo capo del Gabinetto: «Il presidente fa le cose più importanti. Io faccio le *altre* cose più importanti».

L’immagine pubblica di Eisenhower è quella di un uomo che gioca a golf. In realtà, non era il tipo da battere la fiacca, però poteva concedersi del tempo libero perché aveva tutto sotto controllo. Sapeva che “urgente” e “importante” non sono sinonimi. Il suo lavoro era impostare le priorità, vedere il quadro d’insieme, e poi fidarsi di coloro che stavano sotto di lui perché conducessero il lavoro per il quale erano stati assunti.

La maggior parte di noi non riveste la carica di Presidente, neanche di presidente di una azienda, ma nel salire la scala della vita, i sistemi e le abitudini di lavoro che ci hanno portato dove siamo non necessariamente rimarranno tali. Quando aspiriamo a qualcosa o siamo ancora agli inizi, possiamo essere idiosincratici, possiamo compensare la disorganizzazione con il duro lavoro e un po’ di fortuna. Questo non funzionerà quando passerete in serie A. In quel caso, se non siete in grado di crescere e organizzarvi, affonderete.

Possiamo contrapporre al sistema implementato da Eisenhower alla Casa Bianca quello della famigerata casa automobilistica creata da John DeLorean, quando lasciò la General Motors per produrre il suo marchio di macchine futuristiche. A un paio di decenni di distanza dalla spettacolare implosione dell’azienda, sarebbe perdonabile pensare che l’uomo fosse solo in anticipo sui tempi. In realtà, la storia della sua ascesa e dalla sua caduta non ha tempo: un narcisista affamato di potere danneggia la propria visione e perde milioni di dollari di soldi altrui nel processo.

DeLorean era convinto che la cultura dell’ordine e della disciplina che regnava alla General Motors avesse tarpato le ali a soggetti creativi brillanti come lui. Quando si apprestò a fondare la propria azienda di proposito fece tutto in modo diverso, prendendosi beffa della saggezza comune e delle buone pratiche degli affari. Il risultato non fu la creazione del santuario di libertà e creatività che DeLorean si era ingenuamente immaginato, fu piuttosto la creazione di un’organizzazione politicamente dispotica, disfunzionale e persino corrotta che crollò sotto il suo stesso peso, ripiegando alla fine sul crimine e sulla truffa, con perdite per circa 250 milioni di dollari.

La DeLorean fallì sia come macchina che come azienda, poiché era mal gestita da cima a fondo, in particolare mal gestita ai vertici dai vertici stessi. Dunque, era DeLorean stesso il problema. Paragonato a Eisenhower, lavorava costantemente, ma con risultati molto diversi.

Come riferì un dirigente, DeLorean «aveva la capacità di riconoscere una buona opportunità, ma non sapeva come metterla in atto». Un altro dirigente descrisse il suo stile di management come un «rincorrere palloncini colorati»: era sempre distratto, abbandonava sempre un progetto per un altro. Era un genio, ma purtroppo questo non basta quasi mai.

Anche se probabilmente non lo fece intenzionalmente, DeLorean creò una società nella quale l'ego correva a briglia sciolta. Convinto che un successo continuo fosse suo per diritto, si irritava al solo sentir nominare concetti come disciplina, organizzazione o pianificazione strategica. Agli impiegati non venivano date sufficienti istruzioni, e poi, tutt'a un tratto venivano sopraffatti da istruzioni insignificanti. DeLorean era incapace di delegare, se non a persone servili premiate più per la loro cieca lealtà che per la capacità o l'abilità. Si aggiunge il fatto che spesso era in ritardo o preso da altro.

Ai dirigenti veniva permesso di lavorare ad attività extracurricolari durante l'orario d'ufficio, incoraggiati a rincorrere progetti secondari che portavano benefici al loro capo a spese dell'azienda. In qualità di AD, DeLorean spesso posponeva la verità al beneficio degli investitori, di altri dirigenti o dei fornitori, e questa abitudine si propagò all'interno dell'azienda.

Come molte persone guidate da un demone, le decisioni di DeLorean erano motivate da tutto fuorché ciò che avrebbe potuto essere efficiente, gestibile o responsabile. Invece di migliorare o aggiustare il sistema della General Motors, pareva che avesse eliminato del tutto l'ordine. Ciò che seguì fu un caos in cui nessuno rispettava le regole, nessuno era responsabile e si lavorava molto poco. L'unico motivo per cui DeLorean non fallì immediatamente fu che era un maestro nelle pubbliche relazioni, un'abilità che tenne in piedi la baracca fino a quando non uscirono dalla catena di montaggio le prime macchine difettose.

Senza alcuna sorpresa le macchine prodotte furono "terribili", non funzionavano e il costo unitario era tremendamente fuori budget. Inoltre l'azienda non trovò abbastanza rivenditori e non fu neppure in grado di rifornire gli unici che aveva. Il lancio insomma fu un disastro. La DeLorean Motor Company non si riprese mai più.

Da ciò risulta che diventare un grande leader è difficile. *Chi l'avrebbe mai detto?!* DeLorean non era capace di gestire se stesso, e quindi aveva

difficoltà a gestire gli altri. Così fece affondare se stesso e il suo sogno.

Un problema di gestione? Questa sarebbe la ricompensa per tutta la tua creatività e le tue nuove idee? Diventare un Uomo? Sì, alla fine tutti ci troviamo a indossare i panni di quella supervisione adulta contro la quale ci eravamo ribellati in origine. Tuttavia spesso reagiamo in modo stizzito e preferiamo pensare «Adesso che sono io al comando, le cose andranno diversamente!»

Pensate a Eisenhower. Era il presidente, maledizione, l'uomo più potente del mondo. Avrebbe potuto ribellarsi e fare tutto come voleva lui. Se fosse stato disorganizzato, alla gente doveva piacere comunque (e ce ne sono stati a bizzeffe di presidenti così). Tuttavia non lo era, comprendeva che l'ordine e la responsabilità erano ciò di cui aveva bisogno il Paese, e che questo era molto più importante dei suoi fini personali.

La cosa davvero triste di DeLorean fu che, come molte persone di talento, le sue idee erano perfette. La sua macchina fu un'innovazione eccitante. Il suo modello avrebbe potuto funzionare. Aveva tutte le risorse e il talento necessari. Furono il suo ego e la conseguente disorganizzazione che impedirono a tutti questi ingredienti di combinarsi bene insieme, come succede a molti di noi.

Non appena avete successo nel vostro campo, le vostre responsabilità cominciano a cambiare. Vi occupate sempre meno di fare e sempre più di prendere decisioni. Sta nella natura della leadership. Questo mutamento vi richiede di riconsiderare e aggiornare la vostra identità. Ci vuole una certa umiltà a questo punto perché tralasciate alcune delle parti più piacevoli o gratificanti del vostro lavoro precedente e accettiate che, in aree in cui vi consideravate competenti, altri possano essere più qualificati o specializzati o quanto meno impieghino meglio il tempo speso a occuparsene.

Certo, sarebbe più divertente essere sempre coinvolti nella più piccola delle faccende, ci farebbe sentire importanti essere chiamati a spegnere i fuochi. Le piccole cose sono eternamente coinvolgenti e spesso lusinghiere, mentre il quadro d'insieme è difficile da scorgere. Anche se non è sempre divertente, questo è il lavoro da fare. Se non pensate al quadro d'insieme perché siete troppo presi a giocare al "capo", chi se ne occuperà?

Certamente non esiste un sistema "giusto". A volte il migliore è quello decentralizzato, a volte è una gerarchia rigida. Ogni progetto e obiettivo necessita di un approccio perfettamente adattato a ciò che va fatto. Forse un

ambiente creativo e rilassato è quello più adatto al vostro lavoro, forse potete gestire la vostra impresa da remoto, o è preferibile che tutti si vedano vis à vis.

Quel che importa è che impariate a gestire voi stessi e gli altri prima che il lavoro vi divori. Coloro che vogliono controllare tutto sono egotisti incapaci di gestire gli altri, ma in poco tempo diventano sovraccarichi. Così pure i visionari carismatici che perdono ogni interesse quando arriva il momento di eseguire. E ancora peggio sono coloro che si circondano di *yes-men* che ripuliscono i loro pasticci e creano una bolla nella quale non riescono neppure a vedere quanto sono sconnessi dalla realtà.

La presa di responsabilità richiede un adeguamento, e poi un aumento di chiarezza e determinazione. Primo, dovete stabilire gli obiettivi massimi e le priorità dell'azienda e della vostra vita. Secondo, dovete metterli in pratica e attenervi ad essi, per produrre risultati e solo risultati.

«Il pesce comincia a puzzare dal capo», come dice il proverbio. Beh, il capo adesso siete voi.

Guardatevi dal narcisismo

> Se io non sono per me, chi è per me? E se io sono solo per me stesso, cosa sono io?
>
> HILLEL (RABBINO DEL II SEC. A.C.)

Durante la seconda guerra mondiale ci furono i grandi generali degli alleati (Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Zhukov) e ci fu George Catlett Marshall. Tutti servirono il proprio Paese, combatterono e furono leader coraggiosi. Uno solo si distinse dagli altri.

Oggi vediamo il conflitto mondiale come una chiara lotta in cui il bene si schierò altruisticamente contro il male. Il fatto è che la vittoria e il passare del tempo hanno oscurato l'umanità delle persone che stavano dalla parte giusta dello scontro. Ciò vuol dire che ci scordiamo della politica, delle pugnalate alle spalle, dell'anelare alle luci della ribalta, delle pose, dell'avidità e del "coprirsi" tra alleati.

Mentre gli altri generali proteggevano il proprio territorio, combattevano gli uni con gli altri e avidamente aspiravano a occupare un posto nella Storia, il generale George Marshall si comportò diversamente. In modo più impressionante, in silenzio, Marshall con la grandezza dei suoi successi lasciò tutti gli altri indietro. Quale fu il suo segreto?

Pat Riley, il famoso allenatore e manager che portò le squadre di pallacanestro Los Angeles Lakers e Miami Heat a vincere numerosi campionati, dice che le grandi squadre tendono a seguire una traiettoria. All'inizio, vale a dire prima di aver vinto, la squadra è innocente. Se ci sono le condizioni giuste, i giocatori si uniscono, si guardano le spalle a vicenda

e lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. Pat Riley chiama questa fase “la scalata innocente”.

In seguito, quando una squadra comincia a vincere e a ricevere le attenzioni dei media, le semplici connessioni tra gli individui cominciano a sgretolarsi. I giocatori misurano la propria importanza, si affannano. Emergono le frustrazioni. Appare l’ego. In questa scalata innocente sopraggiunge il «morbo dell’Io” che può colpire qualunque squadra vincente in qualunque anno e in qualunque momento», e lo fa con una regolarità allarmante.

Ha colpito i giocatori Shaq e Kobe che non riuscivano a giocare insieme. Oppure Jordan che *prendeva* a pugni Steve Kerr, Horace Grant e Will Perdue, suoi compagni di squadra. Picchiava persone della sua stessa squadra! Ha colpito gli impiegati della Enron che lasciarono al buio la California per il profitto personale. Quello stesso morbo è rappresentato dalla fuga di notizie a opera di un dirigente scontento che spera di far arenare un progetto che non gli piace, e anche dal negativismo e da qualunque altra tattica intimidatoria.

Riguardo a noi, quando cominciamo a pensare che siamo i migliori, che siamo speciali, che i nostri problemi e le nostre esperienze sono così incredibilmente diversi da quelli di chiunque altro che nessuno potrebbe mai comprenderci, allora il morbo sta colpendo. Questo è un atteggiamento che ha fatto affondare persone, squadre e cause di gran lunga migliori delle nostre.

Con il generale Marshall, che rivestì la carica di capo dello Stato Maggiore dell’esercito degli Stati Uniti dal giorno in cui la Germania invase la Polonia nel 1939, e rimase in servizio per tutta la durata della guerra, abbiamo una delle poche eccezioni storiche a questa tendenza. Per qualche motivo Marshall non contrasse mai il morbo dell’Io e spesso curò quelli che ne erano afflitti.

Tutto si può far cominciare dal suo rapporto equilibrato con il grado, che invece rappresenta un’ossessione per la maggior parte di quelli del mestiere. Marshall non era un uomo che si asteneva da qualsiasi dimostrazione pubblica di rango o status, insisteva per essere chiamato “generale Marshall” dal presidente e non “George”, per esempio. Se l’era guadagnato, no? Ma mentre gli altri generali esercitavano pressioni costanti per ottenere promozioni (il generale MacArthur scavalcò altri ufficiali negli

anni prima della guerra soprattutto grazie all'impegno veemente di *sua madre*), Marshall le scoraggiava energicamente. Quando gli altri cominciarono a premere perché Marshall diventasse capo dello Stato Maggiore, chiese loro di smetterla: «mi mette troppo in risalto nell'esercito, troppo», diceva. Più tardi scoraggiò i tentativi della Camera di passare un decreto che lo titolasse Feldmaresciallo, non solo perché riteneva che il nome "Feldmaresciallo Marshall" avesse un suono ridicolo, ma anche perché non voleva superare di grado o ferire il suo mentore, il generale Pershing, che era prossimo alla morte e rappresentava per lui una continua fonte di consigli e insegnamenti.

Riuscite a immaginarlo? In tutti questi casi, il suo senso dell'onore gli fece rifiutare gli onori, spesso lasciandoli ad altri. Come ogni essere umano, voleva anche lui gli onori, ma dovevano arrivare nel modo giusto. Ma soprattutto, per quanto sarebbe stato bello ottenerli, poteva benissimo farne a meno, mentre altri forse no. L'ego ha bisogno di onori per essere confermato. La sicurezza di sé, invece, può attendere e concentrarsi sul lavoro che ha per mano incurante dei riconoscimenti esterni.

Agli inizi delle nostre carriere siamo in grado di fare queste rinunce più facilmente. Possiamo abbandonare un college di prestigio per fondare la nostra azienda. Oppure possiamo tollerare di essere esaminati di tanto in tanto. Quando siamo "arrivati", la tendenza è quella di passare all'atteggiamento mentale che si concentra su "avere quello che è mio". Tutto a un tratto i premi e i riconoscimenti diventano importanti, anche se non sono quelli che ci hanno fatto arrivare dove siamo. *Abbiamo bisogno* di quei soldi, di quel titolo, di quella attenzione mediatica, non per la squadra o per la causa, ma per noi stessi. Perché *ce lo siamo guadagnati*.

Mettiamo subito in chiaro una cosa: non ci guadagniamo mai il diritto di essere avidi o di perseguire i nostri interessi a discapito di chiunque altro. Pensarla diversamente non è solo egoista, è addirittura controproducente.

In questo senso Marshall fu messo alla prova in modo estremo. Si era appena reso disponibile il lavoro per il quale si preparava da una vita: il comando delle truppe del D-Day, ovvero la più grande invasione della storia. Roosevelt annunciò che il posto sarebbe andato a Marshall se lo avesse voluto. In questo modo voleva dargli l'opportunità di assicurarsi un posto nella Storia, cosa che per un generale avviene grazie alle sue imprese in battaglia. Marshall non ne voleva sapere: «La decisione è sua, signor

Presidente; i miei desideri non hanno niente a che vedere con questa faccenda». Il ruolo e la gloria andarono a Eisenhower. Capitò, poi, che Eisenhower fosse la migliore scelta per svolgere quel compito. Si comportò in modo superbo e aiutò a vincere la guerra. L'alternativa sarebbe valsa il compromesso?

È proprio questo che ci rifiutiamo regolarmente di fare: il nostro ego ci impedisce di servire la missione più ampia della quale facciamo parte. Allora cosa dovremmo fare? Lasciare che qualcuno ci passi avanti?

La scrittrice Cheryl Strayed si rivolse così a un giovane lettore: «Stai diventando quello che sarai e allora tanto vale non essere uno stronzo». È una delle più pericolose ironie del successo, che può farci diventare proprio colui che non avremmo mai voluto essere. Il morbo dell'Io può corrompere l'ascesa più innocente.

Ci fu un generale che trattò male Marshall, esiliandolo a ricoprire degli incarichi di scarso prestigio nel bel mezzo della sua carriera. Più tardi Marshall lo superò di grado ed ebbe l'opportunità di vendicarsi. Ma non ne approfittò, perché, nonostante i suoi difetti, capì che era ancora utile e che il Paese sarebbe stato peggio senza di lui. Quale fu il ringraziamento per questa silenziosa soppressione dell'ego? Solo un altro lavoro ben fatto, e poco di più.

Il termine giusto per definire questo comportamento è "magnanimo". Ovviamente era anche una buona strategia, ma più che altro Marshall fu dignitoso, indulgente e magnanimo perché così era giusto comportarsi. Secondo alcuni osservatori del calibro del presidente Truman, ciò che distingueva Marshall dagli altri nell'esercito e in politica, era che «non pensava mai a se stesso».

C'è un altro evento significativo da raccontare sulla figura di Marshall in questo senso. Il generale posava per uno dei molti ritratti ufficiali che gli venivano chiesti e, dopo svariate apparizioni e aver pazientemente esaurito ogni richiesta, Marshall fu finalmente informato dal pittore che il quadro era terminato ed era libero di andarsene. Quando Marshall si alzò per andarsene, l'artista gli chiese: «Non vuole vedere il quadro?». «No, grazie» rispose Marshall rispettosamente e uscì dalla stanza.

Questo significa che la gestione della vostra immagine non sia importante? Certo che no. Agli inizi della vostra carriera vi precipiterete ad acchiappare qualunque opportunità di farlo. Man mano che vi affermate, vi

renderete conto che questo sarà tempo portato via al vostro lavoro: il tempo passato con i reporter, con le premiazioni e con il marketing, è tempo che non trascorrete con ciò di cui vi preoccupate davvero.

Chi ha tempo di guardare il proprio ritratto? A che pro?

Come osservò più tardi sua moglie, le persone che pensavano a George Marshall come a un uomo semplicemente modesto si perdevano ciò che aveva davvero di speciale. Aveva le stesse caratteristiche di tutti – ego, individualismo, orgoglio, dignità, ambizione – ma erano «attenuate da un senso di umiltà e altruismo».

Il desiderio di essere ricordati non vi fa essere una brutta persona e nemmeno il voler arrivare ai vertici, voler occuparvi di voi stessi e della vostra famiglia. Dopo tutto, è parte dell'attrattiva.

C'è un equilibrio. L'allenatore di calcio Tony Adams lo esprime bene: «Giocate per il nome che portate sul davanti della maglia», dice, «e si ricorderanno del nome sul retro».

Quando si tratta di Marshall, la vecchia idea che caratteristiche come l'altruismo e l'integrità potevano rappresentare una debolezza o trattenere qualcuno dal fare progressi viene confutata in quanto ridicola. Certo, c'è chi potrebbe avere difficoltà a dirvi qualcosa di piu di se stesso, ma viviamo in un mondo che ciascuno ha contribuito a formare.

Il merito? Chi se ne importa.

Meditate sull’immensità

Un monaco è un uomo che è separato da tutto ed è in armonia con tutto.

EVAGRIO PONTICO

Nel 1879, l’ambientalista ed esploratore John Muir intraprese il suo primo viaggio in Alaska. Mentre esplorava i fiordi e i paesaggi rocciosi della oggi famosa Glacier Bay, lo colpì tutto a un tratto una sensazione molto potente. Era sempre stato innamorato della natura e, in quello straordinario clima estivo dell’estremo nord, in quel preciso momento, era come se l’intero mondo fosse sincronizzato intorno a lui. Gli sembrava di poter vedere l’intero ecosistema e il ciclo della vita di fronte a sé. Il suo polso accelerò, lui e il gruppo «si entusiasmarono e provarono immediata simpatia per tutto, accolti nel cuore della natura» dalla quale tutti siamo giunti. Fortunatamente, Muir si accorse della magnifica coesione del mondo intorno a lui e la descrisse nel suo diario con parole che pochi hanno eguagliato.

> Sentiamo la vita e il movimento intorno a noi, e la bellezza universale: le maree che si ritirano e vengono avanti in un lavorio incessante, lasciando le bellissime rive, facendo ondeggiare la palmaria viola dei vasti prati del mare nel quale si nutrono i pesci, i ruscelli selvaggi in bianche file con le loro cascate, sempre in fiore e sempre ricolme di canti, che estendono i loro rami su mille montagne; le vaste foreste che si nutrono di dissetanti raggi solari, ogni cellula in una spirale di godimento; nebbiosi stormi di insetti che rimescolano l’aria, le pecore e

> le capre selvatiche sui crinali erbosi sopra le foreste, gli orsi ammantati di bacche, visoni e castori e lontre nei molti fiumi e laghi; indiani e avventurieri che seguono le loro strade solitarie; gli uccelli che si occupano dei propri piccoli – ovunque, ovunque la bellezza e la vita, e azione felice e gioiosa.

In quel momento l'esploratore provava quello che gli Stoici chiamavano "simpatia", ovvero un sentirsi in connessione con il cosmo. Il filosofo francese Pierre Hadot l'ha definito "sentimento oceanico". Un senso di appartenenza a qualcosa di più grande, il rendersi conto che «le cose umane sono un punto infinitesimale nell'immensità». È in questi momenti che non solo siamo liberi, ma siamo attratti da domande importanti: «Chi sono io?», «Cosa sto facendo?», «Qual è il mio ruolo nel mondo?». Niente ci distoglie da queste domande come il successo materiale, quando siamo sempre indaffarati, stressati, sfruttati, distratti, in relazione a, e "separati da"; quando siamo benestanti e ci viene detto che siamo importanti e potenti. L'ego ci indica che "significare" dipende dall'attività e che l'essere al centro dell'attenzione è l'unico modo di contare.

Quando non siamo connessi a qualcosa di più grande o più vasto di noi, è come se mancasse un pezzo della nostra anima, come se ci fossimo staccati dalle tradizioni dalle quali proveniamo, qualunque esse siano (un mestiere, uno sport, una fratellanza o una sorellanza, una famiglia). L'ego ci tiene lontani dalla bellezza e dalla storia che appartengono al mondo. Si mette nel mezzo.

Allora non sorprende che troviate il successo vuoto, che siate esausti, che vi sembri di stare su un tapis roulant, che abbiate perso il contatto con l'energia che un tempo vi animava.

A questo punto ecco un esercizio da fare: andate a camminare su quello che fu un antico campo di battaglia o un luogo di importanza storica, osservate le statue; non potrete fare a meno di vedere quanto le persone siano simili a loro, quanto poco sia cambiato da allora, e come sarà da ora in poi. Qui è stato un grande uomo. Qui è morta una donna coraggiosa. Qui viveva un ricco crudele nel suo palazzo… avrete la sensazione che altri siano stati qui prima di voi, generazioni di altri.

Sono questi i momenti in cui percepiamo l'immensità del mondo. L'ego qui non ha spazio, perché comprendiamo, seppure brevemente, il significato

delle parole di Emerson quando affermava «Ogni uomo è una citazione di tutti i suoi antenati». Loro sono parte di noi, noi siamo parte di una tradizione. Abbracciate il potere di questa sensazione e imparate da essa. Questa percezione è una sensazione esilarante, proprio come quella che percepì Muir in Alaska. Sì, siamo piccoli, ma siamo anche una parte di questo grande universo e processo.

L'astrofisico Neil deGrasse Tyson ha ben descritto questo dualismo: è possibile crogiolarsi sia nella propria rilevanza che nella propria irrilevanza nei confronti dell'universo. Per dirla con lui, «Quando osservo l'universo, so di essere piccolo, ma anche grande. Sono grande perché sono connesso all'universo e l'universo è connesso a me». Semplicemente non ci possiamo dimenticare qual è più grande e qual è stato qui più a lungo.

Perché pensate che i grandi leader e pensatori della storia "andassero nelle terre selvagge" per ritornare con l'ispirazione, con un piano, con un'esperienza che li metteva sulla strada per cambiare il mondo? È perché così facendo trovavano una nuova prospettiva, comprendevano il quadro d'insieme in un modo che non era possibile in mezzo alla confusione di tutti i giorni. Mettendo a tacere il rumore intorno a loro, finalmente riuscivano a sentire la voce silenziosa che dovevano ascoltare.

La creatività è una questione di apertura mentale e consapevolezza. Non può esserci se siete convinti che il mondo giri intorno a voi. Rimuovendo l'ego, anche momentaneamente, possiamo accedere a ciò che è rimasto in rilievo. Ampliando la nostra prospettiva, possiamo vedere di più. È triste quanto la maggior parte di noi sia in realtà sconnessa dal passato e dal futuro. Ci dimentichiamo che i mammut camminavano sulla terra mentre venivano costruite le piramidi. Non ci rendiamo conto che Cleopatra ha vissuto in tempi più vicini ai nostri che a quelli in cui si costruivano le piramidi che furono simbolo del suo regno. Quando gli inglesi scavarono sotto Trafalgar Square per costruire la colonna di Nelson e i suoi famosi leoni di pietra, trovarono le ossa di leoni veri, che avevano popolato la stessa zona appena un paio di migliaia di anni prima. Qualcuno ha calcolato, di recente, che è sufficiente una catena di sei individui che si sono dati la mano nel corso dei secoli per collegare Barack Obama a George Washington. C'è un video su YouTube di un partecipante a un gioco a premi sulla CBS nel 1956, *I've Got a Secret,* che riproduce un episodio nel quale per l'appunto compariva anche la famosa attrice Lucille Ball. Il suo

segreto? Era nel Teatro Ford quando Lincoln fu assassinato. Il governo inglese ha finito solo di recente di estinguere i debiti contratti dal 1720 in eventi come la bolla della South Sea Company, le guerre napoleoniche, l'abolizione della schiavitù da parte dell'Impero e la grande carestia irlandese: ovvero nel ventunesimo secolo c'era ancora un collegamento diretto e quotidiano con il diciottesimo e il diciannovesimo secolo.

Col crescere del nostro potere e delle nostre capacità, ci piace pensare che siamo speciali, che viviamo in tempi benedetti e senza precedenti. Questo viene sostenuto dal fatto che tante foto che vediamo hanno una cinquantina d'anni, sono ancora in bianco e nero, e ciò sembra farci pensare che il mondo stesso fosse in bianco e nero. Ovviamente non lo era: il loro cielo era dello stesso colore del nostro (in alcuni posti più luminoso del nostro), sanguinavano come sanguiniamo noi e le loro guance arrossivano come le nostre. Siamo esattamente come loro, e sempre lo saremo.

«È difficile essere umile quando sei un grande come me» dichiarò una volta il pugile Muhammad Ali. Sì, d'accordo. È per questo che i grandi devono lavorare ancora di più per combattere questo vento contrario. È difficile essere totalmente presi da se stessi e convinti della nostra grandezza nella solitudine e nella quiete di una vasca di deprivazione sensoriale. È difficile essere altro che umili quando si cammina da soli sulla spiaggia a notte fonda con un oceano nero e senza fine che si infrange con fracasso sulla sabbia ai vostri piedi.

Dobbiamo con forza cercare questa simpatia cosmica. Un noto canto di William Blake si apre con questi versi: «Vedere un mondo in un granello di sabbia, e un cielo in un fiore selvatico, tenere l'infinito in un palmo della mano e l'eternità nel tempo di un'ora».

È questo che cerchiamo. Questa l'esperienza trascendentale che rende impossibile il nostro ego meschino.

Sentitevi indifesi di fronte agli elementi, alle forze o a ciò che vi circonda. Ricordatevi di quanto sia inutile accanirsi e combattere e cercare di imbrogliare chi vi sta intorno. Andate e mettetevi in contatto con l'infinito. Ponete fine alla vostra separazione consapevole dal mondo. Fate pace con la realtà della vita. Rendetevi conto di quanto è accaduto prima di voi e di come ne rimangano solo dei sottili strascichi.

Lasciate che questa sensazione di coesione con il mondo vi trasporti più a lungo possibile. Poi, quando cominciate a sentirvi migliori o più grandi,

andate e riprovatela.

Mantenete la vostra sobrietà

La cultura al suo grado più elevato tende alla semplicità.

BRUCE LEE

Angela Merkel è l'antitesi di quasi tutto quello che diamo per scontato in un capo di stato, specie se tedesco. È semplice. È modesta. Le importa poco dell'apparenza o dell'essere vistosa. Non tiene discorsi infuocati. Non le interessano le espansioni o il dominio. Per lo più è mite e riservata.

La cancelliera Angela Merkel è una persona *sobria,* mentre troppi leader sono inebriati dall'ego, dal potere, dalla propria posizione. Questa sobrietà è proprio ciò che l'ha resa una leader molto popolare nel corso di tre mandati e, paradossalmente, una potente e vasta forza della libertà e della pace nell'Europa contemporanea.

C'è una storia da raccontare su lei ragazza. Durante una lezione di nuoto, una volta salì sul trampolino e rimase ferma a pensare se saltare o meno; trascorsero i minuti; finalmente, al suono della campanella che segnava la fine della lezione, si tuffò. Aveva paura o era solo cauta? Molti anni dopo ricordò ai leader europei durante un momento di grande crisi, che «la paura è una cattiva consigliera». Da ragazzina, su quel trampolino, voleva usare tutti i secondi a disposizione per prendere la decisione giusta, non voleva essere guidata né dall'avventatezza, né dalla paura.

Nella maggior parte dei casi, pensiamo che le persone abbiano successo grazie solo all'energia e all'entusiasmo. Quasi perdoniamo l'ego perché pensiamo che sia parte integrante della personalità richiesta per "fare il botto". Forse una piccola parte di quell'atteggiamento prepotente vi ha fatto arrivare dove siete. Ma è davvero sostenibile per i successivi decenni?

Potete veramente lavorare più degli altri e correre più forte di loro per sempre? La risposta è no. L'ego ci dice che siamo invincibili, che abbiamo una forza illimitata che non si ridurrà mai. Ma non può essere richiesta un'energia senza fine per ottenere la grandezza.

La Merkel è la personificazione della favola di Esopo sulla tartaruga. È lenta e costante. Aveva trentacinque anni la notte fatidica in cui crollò il muro di Berlino. Si bevve una birra, andò a letto e si presentò a lavoro presto il mattino seguente. Alcuni anni più tardi, grazie al duro lavoro era divenuta una fisica rispettata ma sconosciuta. Solo allora entrò in politica. Già sulla cinquantina, divenne cancelliera. Fu un percorso diligente e meticoloso.

Noi invece vogliamo arrivare in cima il più velocemente possibile. Non abbiamo la pazienza di aspettare. Siamo inebriati dall'idea di salire di rango. Quando ce l'abbiamo fatta, tendiamo a pensare che l'ego e l'energia siano l'unico modo per rimanerci. Non è così.

Quando il presidente russo Vladimir Putin tentò di intimidire la Merkel permettendo che un suo grosso cane da caccia irrompesse in un loro incontro (è risaputo che la cancelliera non ami i cani), lei non fece una piega e più tardi se ne uscì anche con una battuta sull'accaduto. Di conseguenza, fu Putin ad apparire sciocco e insicuro. Durante la sua ascesa, e specialmente durante gli anni in cui ha detenuto il potere, Angela Merkel ha sempre mantenuto l'equilibrio e la lucidità, qualunque fossero gli elementi di stress o gli stimoli.

In una posizione del genere forse noi ci saremmo dati all'azione "coraggiosa"; ci saremmo adirati o avremmo assunto una posizione intransigente. Dobbiamo farci valere, no? Ma dobbiamo davvero? Spesso questo accade perché l'ego esaspera la tensione piuttosto che gestirla. La Merkel è rigorosa, chiara e paziente. È disposta a giungere a compromessi su tutto fuorché sul principio in gioco, che viene perso di vista da molti altri.

Questa è sobrietà. Questo è controllo di sé.

Non è un caso che sia diventata la donna più potente del mondo occidentale. Di più, ha mantenuto la sua posizione per tre mandati con la stessa formula.

Il grande imperatore filosofo Marco Aurelio lo sapeva bene. Chiamato alla politica quasi contro la sua volontà, servì il popolo romano in cariche

sempre più elevate dall'adolescenza fino alla morte.

C'erano questioni sempre pressanti: appelli da ascoltare, guerre da combattere, leggi da varare, favori da concedere. Cercava di fuggire a quella che lui definiva "imperializzazione", la macchia del potere assoluto che aveva rovinato imperatori precedenti. Per fare ciò, scrisse a se stesso, che doveva «combattere per essere la persona che la filosofia cercava di farlo diventare».

Per questo motivo si dice che il filosofo Zen Zuigan si chiamasse tutti i giorni:

«Maestro…»
«Sì, signore?»

Poi aggiungeva:

«Sii sobrio».
«Sì, signore».

E concludeva dicendo:

«Non lasciare che gli altri ti ingannino».
«Sì, signore. Sì, signore».

Oggi potremmo aggiungere:

«Non lasciare che ti ingannino i riconoscimenti che hai ricevuto o la quantità di soldi sul tuo conto in banca».

Dobbiamo combattere per rimanere sobri, nonostante le diverse forze che vorticano intorno al nostro ego.

Lo storico Shelby Foote osservò che «Non è tanto che il potere corrompa; sarebbe troppo semplice. Il potere frammenta, preclude opzioni, ipnotizza». È questo che fa l'ego. Annebbia la mente esattamente quando questa ha bisogno di essere lucida. La sobrietà è un contrappeso, una cura ai postumi della sbornia, o meglio un metodo di prevenzione.

Altri politici sono arditi e carismatici. Ma come pare abbia detto la Merkel: «Non si risolvono… i compiti con il carisma». Lei è una donna

razionale, analizza, mette al centro la situazione piuttosto che se stessa, come fa spesso chi detiene il potere. Il suo background nella scienza è sicuramente d'aiuto in questo. I politici sono spesso vanitosi, ossessionati dalla propria immagine. La Merkel è troppo obiettiva per esserlo, si cura dei risultati e di poco altro. Uno scrittore tedesco, in un tributo per il suo cinquantesimo compleanno, osservò che l'arma principale della Merkel è la modestia.

David Halberstam, quando scrive dell'allenatore dei Patriots Bill Belichick, osserva che «aveva fiuto per gli arrosti, ma odiava il fumo». Si potrebbe dire lo stesso della Merkel. Leader del calibro di Belichick e della Merkel sanno che l'arrosto è quello che fa vincere le partite e porta avanti le Nazioni. Il fumo d'altro canto, rende difficile prendere le decisioni giuste su come interagire con gli altri, chi promuovere, quali strategie giocare, quali feedback ascoltare, quando intestardirsi su una questione.

L'Europa di Churchill aveva bisogno di un tipo di leader. Il mondo interconnesso di oggi ne richiede un altro, perché ci sono così tante informazioni da vagliare, così tanta competizione, così tanti cambiamenti, che senza lucidità… tutto va perduto.

Ovviamente non stiamo parlando di astenersi da droghe e alcol, ma di una sobrietà priva di ego, caratterizzata da un elemento di moderazione e dall'eliminazione del superfluo e del distruttivo. Basta con l'ossessione sulla vostra immagine; basta con il trattare le persone sotto di voi o sopra di voi con disprezzo; con il bisogno di ornamenti di prima categoria e un trattamento da star; con la rabbia, la lotta, il pavoneggiarsi, la performance, il farla da padrone, la condiscendenza e l'osservazione ammirata della propria grandezza e dell'importanza auto-attribuita.

La sobrietà è il contrappeso che deve equilibrare il nostro successo. Specialmente se le cose continuano a migliorare.

Come osservò James Basford: «È necessaria una costituzione forte per sopportare i ripetuti attacchi della prosperità». Beh, è qui che siamo adesso.

Un vecchio adagio recita: «Se volete vivere felici, vivete nascosti». È vero. Il problema è che così il resto della gente viene privato di ottimi esempi. Siamo fortunati a vedere qualcuno come la Merkel in pubblico, perché lei è la rappresentante di una vastissima maggioranza silenziosa.

Per quanto possa essere difficile crederlo sulla base di quello che vediamo nei media, ci sono persone di successo con appartamenti modesti.

Come la Merkel, hanno delle vite private normali con i loro compagni (il marito della cancelliera ha saltato la sua prima inaugurazione). Sono privi di artificio, portano abiti normali. La maggior parte delle persone di successo sono persone delle quali non avete mai sentito parlare. E loro vogliono che sia così.

Ciò li mantiene sobri e li aiuta a condurre il proprio lavoro.

Per quel che spesso segue, l’ego è il nemico…

Le prove sono state raccolte, e voi siete il verdetto.

ANNE LAMOTT

Eccovi al vertice. E cosa avete scoperto? Quanto sia difficile e complicato da gestire. Pensavate che sarebbe diventato più facile una volta arrivati, e invece è più difficile. Quello che avete scoperto, è che dovete gestire voi stessi in modo da preservare il successo.

Il filosofo Aristotele non era estraneo al mondo dell’ego, del potere e dell’impero. Il suo pupillo più famoso fu Alessandro Magno che, in parte anche grazie agli insegnamenti di Aristotele, conquistò l’intero mondo conosciuto. Alessandro Magno era coraggioso e brillante, e spesso generoso e saggio. Tuttavia, è chiaro che ignorò il più importante insegnamento di Aristotele ed è anche per questo che morì all’età di trentadue anni, lontano da casa, probabilmente ucciso dai suoi stessi uomini, i quali avevano finalmente deciso un drastico “basta”.

Non che Alessandro Magno sbagliasse ad avere grandi ambizioni, semplicemente non comprese mai «il giusto mezzo» di Aristotele, ovvero, la via di mezzo. Aristotele parla ripetutamente di virtù ed eccellenza come punti agli antipodi. Il coraggio, per esempio, giace tra la codardia a un estremo e l’avventatezza all’altro. La generosità, qualità che tutti ammiriamo, deve fermarsi prima di sfociare in sperpero o avarizia, per essere di una qualche utilità. Può essere difficile individuare la linea di demarcazione, la giusta via di mezzo, ma se non la troviamo corriamo il

rischio di cadere in pericolosi estremi. Per questo è così difficile essere eccellenti, scriveva Aristotele. «In ogni caso, è un lavoro arduo trovare l'intermedio; per esempio non tutti, ma solo coloro che lo sanno, trovano il centro di un cerchio».

Possiamo utilizzare il giusto mezzo per guidare il nostro ego e il nostro desiderio di ottenere successo.

È facile far andare l'ambizione senza freni; chiunque è capace di premere forte il piede sull'acceleratore. Anche la noncuranza è facile; basta togliere quel piede dall'acceleratore. Dobbiamo evitare quello che il consulente strategico di impresa Jim Collins definisce «l'indisciplinata ricerca del di più», come pure la noncuranza che viene con il plauso. Per prendere ancora in prestito un concetto da Aristotele, il difficile è applicare la pressione giusta, al momento giusto, nel modo giusto, per un giusto periodo di tempo, con la macchina giusta, che procede nella giusta direzione.

Se non facciamo così, le conseguenze possono essere nefaste. eurek.add.l

Napoleone, che come Alessandro Magno morì penosamente, disse: «Gli uomini di grande ambizione hanno cercato la felicità… e hanno trovato la fama». Vuol dire che dietro a ogni obiettivo c'è la spinta a essere felici e realizzati, ma quando prende il sopravvento l'egotismo, perdiamo di vista il nostro obiettivo e finiamo dove non avevamo intenzione di trovarci. Nel suo famoso saggio su Napoleone, Emerson si sforza di far notare che appena un paio di anni dopo la sua morte, l'Europa tornò a essere esattamente come era prima della sua precipitosa ascesa. Tutti quei morti, quegli sforzi, quell'avidità e quegli onori, per cosa? Praticamente per niente. «Napoleone», scrive Emerson, «si dissipò rapidamente, proprio come il fumo della sua artiglieria».

Howard Hughes, nonostante oggi abbia la reputazione di un "coraggioso cane sciolto", non era un uomo felice, non importa quanto appaia splendida la sua vita attraverso la storia o i film. Quando fu vicino alla morte, uno dei suoi assistenti cercando di rincuorarlo per le sue sofferenze, gli rivolse queste parole: «Che vita incredibile avete condotto». Hughes scosse la testa e rispose con la triste ed enfatica onestà di uno la cui ora è giunta: «Se tu fossi mai stato al mio posto, scommetto che già dopo pochi giorni della prima settimana avresti voluto tornare al tuo».

Non dobbiamo seguire queste orme. Sappiamo quali decisioni prendere per evitare quella fine ignominiosa e persino patetica. Dobbiamo proteggere la nostra sobrietà, rifuggire l'avidità e la paranoia, rimanere umili, mantenere il nostro proposito, connetterci con il mondo intorno a noi.

Perché anche se ci gestiamo bene, la prosperità non ha alcuna garanzia. Il mondo cospira contro di noi in molti modi, e le leggi della natura dicono che tutto regredisce verso la via di mezzo. Nello sport, il programma si fa più duro dopo una stagione vincente, le squadre peggiori ottengono le migliori scelte tra le giovani promesse dei licei e il tetto dei salari rende difficile tenere in piedi la squadra. Nella vita reale, più fate soldi, più le tasse aumentano, così come aumentano gli obblighi di cui vi sovraccarica la società. I media sono più severi con quelli di cui hanno già parlato. Le dicerie e le chiacchiere sono il prezzo della fama: «Quello è un beone». «Quella è gay». «Quello è un ipocrita». «Quella è una stronza». La gente tifa per gli sfavoriti e contro i vincitori.

Questi sono i fatti concreti della vita. Chi si può permettere di sommare a tutto questo un rifiuto?

Invece di lasciare che il potere ci porti alla follia e dare per scontato quello che abbiamo, faremmo meglio a passare il nostro tempo a prepararci per le sorti alterne che inevitabilmente si verificano nella vita. Sarebbe a dire: avversità, difficoltà e fallimento.

Chi lo sa, magari una crisi è all'orizzonte, o peggio, magari ne siete voi la causa. Solo perché avete ottenuto un successo una volta, non vuol dire che sarete in grado di fare bene per sempre.

Rovesciamenti e regressioni sono parte del ciclo della vita come qualsiasi altra cosa.

Eppure, possiamo gestire anche questo.

Parte III
Fallimento

Per tutti i fallimenti e le sfide che vi troverete ad affrontare, l'ego è il nemico…

In qualunque viaggio siamo sottoposti
a prove particolari. Magari abbiamo fallito,
magari il nostro obiettivo si è rivelato più difficile
di quanto avessimo pensato all'inizio.
Il successo non è perenne per nessuno, e non
tutti trovano il successo al primo tentativo.
Tutti ci troviamo di fronte a battute d'arresto
lungo la strada. L'ego non solo ci lascia impreparati,
ma spesso contribuisce al loro verificarsi.
La via per superarle, per risorgere, richiede un nuovo
orientamento e di far crescere la consapevolezza di sé.
Non abbiamo bisogno di essere compatiti, né da noi stessi
né da altri; abbiamo bisogno di determinazione,
compostezza e pazienza.

> Poiché l’essere umano è più disposto a simpatizzare con la gioia che con la tristezza, tendiamo a esibire le nostre ricchezze e a nascondere la nostra povertà. Niente è tanto mortificante quanto l’essere obbligati a mostrare il nostro disagio in pubblico e percepire che, anche se la nostra situazione è evidente agli occhi del genere umano, nessun mortale riesce a concepire neanche la metà di quello che soffriamo.
>
> ADAM SMITH

Per la prima metà della sua vita, tutto andò per il verso giusto per Katharine Graham.

Suo padre, Eugene Meyer, era un genio della finanza che fece un’enorme fortuna giocando in borsa. Sua madre era una bellissima e brillante dama dell’alta società. Da bambina, Katharine ebbe il meglio di tutto: le scuole migliori, gli insegnanti migliori, case grandi e domestici al suo servizio.

Nel 1933, suo padre acquistò il *Washington Post*, un giornale in difficoltà ma di grande rilievo, che cominciò a risalire la china. Poiché fu l’unica figlia a esprimere un reale interesse, Katharine in seguito ereditò il giornale passandone la gestione al suo straordinario marito, Philip Graham.

La Graham non prese la strada di Howard Hughes, non sperperò la fortuna di famiglia. Non fu l’ennesima ragazzina ricca che scelse la via più facile nella vita perché poteva permetterselo. Sebbene la sua fosse una vita indiscutibilmente molto comoda, lei si accontentò di essere la coda dell’aquilone di suo marito (e dei genitori).

In seguito la sua vita ebbe una svolta. Il comportamento di Phil Graham divenne sempre più volubile. Beveva molto, prese decisioni d’affari avventate e faceva spese che non poteva permettersi. Si aggiunga anche che cominciò ad avere delle amanti e umiliò pubblicamente la moglie di fronte a quasi tutti i loro conoscenti. Problemi da gente ricca, non è vero? Venne

fuori che soffriva di un serio esaurimento nervoso, e mentre Katharine stava cercando di aiutarlo a tornare in salute, lui si uccise con un fucile da caccia, con lei nella stanza accanto.

Nel 1963, all'età di quarantasei anni, Katharine Graham, madre di tre figli e priva di qualsiasi esperienza lavorativa, si ritrovò a capo della Washington Post Company, una vasta società per azioni con migliaia di impiegati. Era impreparata, timida e ingenua.

Seppure tragici, questi eventi non furono un cataclisma. La Graham era pur sempre ricca, bianca e privilegiata. Solo che non si aspettava questo dalla vita. Ed è questo il punto. Il fallimento e le avversità sono relativi e unici per ciascuno di noi. Quasi senza eccezione, è questo che la vita ci riserva: prende i nostri piani e li fa a pezzi, una volta sola o anche ripetutamente.

Come osservò il filosofo ed economista George Goodman, è come se «fossimo a un bellissimo ballo dove lo champagne scintilla in ogni bicchiere e dolci risate aleggiano nell'aria estiva. Sappiamo che a un certo punto arriverà il cavaliere nero sfondando le porte della terrazza, portando la sua vendetta e facendo scappare i pochi sopravvissuti. Coloro che lasciano presto la festa si salveranno, ma il ballo è tanto fantastico da non volerne perdere neanche un attimo. Così tutti continuano a chiedere: che ore sono? Ma gli orologi sono tutti sprovvisti di lancette».

Si riferiva alla crisi economica, ma poteva benissimo trattarsi della posizione in cui ciascuno di noi si trova, non una volta nella vita, ma spesso. Mentre le cose stanno andando bene, magari stiamo lavorando per un grande obiettivo, o ci stiamo finalmente godendo i frutti del nostro lavoro, da un momento all'altro interviene il fato.

Se il successo implica un'intossicazione dall'ego, allora il fallimento può essere un colpo devastante dell'ego, trasformando una scivolata in una caduta e piccoli problemi in enormi sconvolgimenti. Se l'ego è spesso un mero effetto collaterale spiacevole del successo, nel fallimento può essere fatale.

Chiamiamo i nostri problemi in molti modi: sabotaggio, ingiustizia, avversità, difficoltà, tragedie. Non importa il nome che gli affibbiate, è comunque una difficoltà da affrontare. Non ci piace, alcuni di noi verranno affondati, altri sembrano nati per farcela. In ogni caso, è una prova che tutti dobbiamo sopportare.

Questo è il destino scritto per noi, così come cinquemila anni fa fu scritto per il giovane re Gilgamesh:

Affronterà una battaglia che non conosce,
Cavalcherà lungo una strada che non conosce.

Questo è quel che accadde a Katharine Graham. Successe poi che il subentro alla guida del giornale fu solo il primo di una serie di momenti difficili e strazianti che si susseguirono per circa due decenni.

Thomas Paine su George Washington osservò: «c'è una fermezza naturale in alcune menti che non può essere sbloccata dalle inezie, ma che, quando viene sbloccata, disvela uno stipo pieno di forza». La Graham sembrava possedere uno stipo di questo genere.

Mentre si sistemava nella sua posizione di leader, la Graham scoprì che il consiglio d'amministrazione molto conservatore del giornale era un ostacolo costante. Era condiscendente e avverso ai rischi, e rappresentava un freno per l'azienda. Per avere successo, la Graham avrebbe dovuto prendere la propria direzione e non rimettersi agli altri come aveva sempre fatto. Presto divenne chiaro che aveva bisogno di un nuovo redattore esecutivo. Andando contro la volontà del consiglio, rimpiazzò il vecchio amato e conosciuto con un giovane venuto su dal niente, piuttosto semplice.

Non vi fu un giro di vite. Proprio quando l'azienda stava per essere quotata in borsa, il *Post* ricevette una serie di documenti governativi rubati che gli editor chiesero alla Graham se potevano pubblicare, anche se c'era un'ingiunzione della corte che lo proibiva. Lei consultò gli avvocati dell'azienda e il consiglio d'amministrazione, ma erano tutti contrari, per paura che ciò facesse naufragare l'IPO (l'offerta pubblica iniziale) o che l'azienda rimanesse sommersa dalle azioni legali per anni. Seppure molto combattuta, alla fine decise di pubblicarli. Fu una decisione senza precedenti. Poco tempo dopo, quella che era stata l'indagine su un furto presso la sede del Comitato Nazionale dei Democratici, che faceva affidamento su una fonte anonima, rischiò di inasprire le relazioni dell'azienda con la Casa Bianca e con la potente élite di Washington (mettendo allo stesso tempo in pericolo le licenze governative per i canali TV di cui il *Post* era proprietario). A un certo punto John Mitchell, il fedelissimo di Nixon e procuratore generale degli Stati Uniti, minacciò la

Graham dicendole che si era spinta tanto oltre che «le avrebbero fatto passare le pene dell'inferno». Un altro assistente si vantò che la Casa Bianca stava pensando a come fregare il giornale. Mettetevi nei panni della Graham: il più potente ufficio del mondo stava dichiaratamente studiando la strategia migliore per danneggiare il *Post*.

Inoltre, il valore delle azioni del *Post* era tutt'altro che alle stelle, il mercato era pessimo. Nel 1974 un investitore cominciò a comprare quote dell'azienda in modo massiccio. Il consiglio d'amministrazione era terrorizzato. Poteva implicare un'acquisizione ostile. La Graham fu inviata a occuparsi di lui. L'anno seguente, il sindacato degli stampatori del giornale indisse un lungo e agguerrito sciopero. A un certo punto i membri del sindacato indossavano magliette con su scritto «Phil ha sparato al Graham sbagliato». Nonostante, o forse a causa di queste provocazioni, la Graham decise di combattere lo sciopero. La risposta fu feroce. Un giorno alle quattro del mattino arrivò una telefonata sconvolgente: il sindacato aveva sabotato i macchinari, picchiato un innocente membro dello staff e poi dato fuoco a una delle macchine da stampa. Di solito, durante uno sciopero degli stampatori, i giornali della concorrenza aiutavano i loro colleghi con la stampa, ma la concorrenza della Graham si rifiutò di farlo, cosa che costò al *Post* 300 000 dollari al giorno in ricavi pubblicitari.

In seguito, un gruppo di investitori importanti cominciò a vendere le proprie azioni della Washington Post Company, non avendo più fiducia nelle sue prospettive. La Graham, sulla scia dell'investitore che aveva incontrato nel 1974, decise che la scelta migliore fosse quella di spendere un'enorme quantità dei soldi dell'azienda per comprare le azioni sul mercato pubblico, una mossa pericolosa che nessuno a quei tempi faceva.

Questa lista di problemi è stancante da leggere, figuriamoci da vivere. Tuttavia, a causa della perseveranza della Graham, tutto si risolse meglio del previsto.

I documenti trapelati che Katharine Graham pubblicò divennero noti con il nome di "documenti del Pentagono" e furono una delle vicende più importanti nella storia del giornalismo. Gli articoli pubblicati dal giornale sul Watergate, che infuriarono la Casa Bianca di Nixon, cambiarono la storia degli Stati Uniti e fecero crollare un'intera amministrazione. Fecero anche vincere un Premio Pulitzer al giornale. L'investitore tanto temuto si rivelò essere un giovane Warren Buffett, che divenne il mentore della

Graham negli affari e un importante portavoce e protettore dell'azienda (il suo piccolo investimento nella ditta della Graham più tardi assunse un valore di centinaia di milioni di dollari). La Graham ebbe la meglio nelle negoziazioni con il sindacato e finalmente lo sciopero si concluse. Il suo principale avversario a Washington, quello che si era rifiutato di venire in suo aiuto, lo *Star*, improvvisamente fallì e fu acquistato dallo stesso *Post*. Le azioni che aveva riacquistato, in controtendenza con la saggezza degli affari e il giudizio del mercato, fecero guadagnare miliardi di dollari all'azienda.

Venne fuori che gli anni di duro lavoro che questa donna aveva sopportato, gli errori fatti, i ripetuti fallimenti, le crisi e gli attacchi subiti conducevano tutti da qualche parte. 1 dollaro investito nell'IPO del *Post* nel 1971, valeva 89 dollari quando la Graham si dimise nel 1993, paragonato ai 14 del settore e ai 5 dollari per l'indice S&P 500. Questo ha fatto di lei non solo uno degli amministratori delegati donna più di successo della sua generazione e la prima a gestire un'azienda della lista Fortune 500, ma anche uno dei più grandi AD di sempre.

Per una come la Graham, nata e vissuta nella bambagia, i primi 15 anni di attività furono quello che si può dire un "battesimo di fuoco". La Graham affrontò una difficoltà dopo l'altra, pur non essendo attrezzata a gestirle, o almeno così pareva. Ci furono momenti in cui probabilmente pensò che sarebbe stato meglio vendere quel maledetto baraccone e godersi la sua immensa fortuna. Lei non fu la causa del suicidio del marito, ma si ritrovò comunque a dover mandare avanti la baracca quando lui non c'era più. Non fu lei a chiedere che si verificasse il Watergate e che le capitassero tra le mani i Pentagon Papers, ma fu lei a dover gestire la loro natura incendiaria. Mentre gli altri facevano acquisti e fusioni negli anni Ottanta, lei si astenne. Raddoppiò i propri sforzi, anche se Wall Street la trattava come un'esserino gracile. Avrebbe potuto scegliere la strada più facile in qualunque momento, ma non lo fece.

C'è sempre la possibilità che si verifichino fallimenti e battute d'arresto. Bill Walsh dice: «Quasi sempre la strada per la vittoria passa per un luogo chiamato "fallimento"». Per assaporare di nuovo il successo, dobbiamo comprendere cosa ha condotto al fallimento, cosa è andato storto e perché. Dobbiamo affrontare la situazione per passare oltre. Dobbiamo accettarla e darci da fare per superarla.

La Graham era sola in tutto questo. Cercava la strada a tentoni nel buio, e insieme cercava di comprendere una situazione nella quale non si sarebbe mai aspettata di trovarsi.

Potremmo pensare che il fallimento colpisca solo gli egoisti, che se lo vanno a cercare. Nixon si meritava di fallire; e la Graham? La verità è che in fatto di fallimento, la vita è ingiusta, e colpisce anche le persone buone, di continuo. Coloro che già hanno passato tante avversità si trovano a doverne affrontare delle altre.

L'ego ama questa idea, l'idea che qualcosa sia "giusto" o no. Gli psicologi la chiamano "ferita narcisistica", si ha quando prendiamo sul personale eventi totalmente neutrali e oggettivi. Lo facciamo quando la nostra percezione di noi stessi è fragile e dipendente dal fatto che la vita vada sempre per il nostro verso. Che ciò che state attraversando sia colpa vostra o un vostro problema non è importante, perché adesso sta a voi occuparvene. L'ego della Graham non la condusse al fallimento, ma di certo se ne fosse stata afflitta le avrebbe impedito di avere successo in futuro. Si potrebbe dire che il fallimento arriva sempre senza invito, ma che grazie all'ego, gli è permesso di accomodarsi.

Di cosa aveva bisogno la Graham in tutto questo? Né di fare la spaccona, né la furiosa. Aveva bisogno di essere forte, sicura di sé, disposta a sopportare e determinata. Le serviva saper riconoscere il giusto dall'ingiusto. Non si trattava di sé, ma di preservare l'eredità di famiglia, di proteggere il giornale, di fare il proprio lavoro.

E voi? Il vostro ego vi tradirà quando le cose si faranno dure? O riuscirete ad andare avanti facendone a meno?

Quando affrontiamo le difficoltà, in special modo quelle di tipo pubblico (coloro che dubitano di noi, gli scandali, le perdite), il nostro amico ego mostrerà la sua vera natura.

Assorbendo i feedback negativi, la voce dell'ego vi ricorderà: «Sapevo che non ce la potevate fare. Perché ci avete provato?», e ancora, «Non ne vale la pena. Non è giusto. Non è un vostro problema, è di qualcun altro. Perché non vi fate venire in mente una buona scusa e ve ne lavate le mani?». In poche parole l'ego ci indica di non sopportare tutto questo perché non siamo noi i responsabili.

L'ego in questo modo aggiunge ferite auto inflitte a ogni ferita che sopportate.

Per parafrasare Epicuro, «coloro che sono inclini al narcisismo vivono in una "città senza mura"». Una fragile percezione di sé viene costantemente minacciata. Le illusioni e i conseguimenti non sono difese, non quando avete antenne super sensibili orientate per ricevere (e creare) i segnali che mettono a rischio il vostro precario equilibrio.

È un modo meschino di vivere.

L'anno prima che Walsh subentrasse alla direzione dei 49ers, la squadra fece un record di 2–14. Il suo primo anno da capo coach e direttore generale fece… 2–14. Ve la immaginate la delusione? Tutti quei cambiamenti, tutto il lavoro di quel primo anno, per finire nello stesso esatto posto dell'allenatore incompetente che ti ha preceduto? Questo è quello che penserebbe la maggior parte di noi. E poi probabilmente cominceremmo a incolpare gli altri. Walsh, invece, si rese conto che «doveva cercare altrove le prove» che le cose stavano cambiando, non nelle vittorie, ma in come venivano giocate le partite. Era nell'organizzazione che si riconoscevano le buone decisioni prese e i cambiamenti fatti. Due stagioni dopo la squadra vinse un Super Bowl e poi molti altri ancora. Mentre stavano toccando il fondo, quelle vittorie erano sembrate molto lontane.

Per questo dovete imparare a vedere attraverso e oltre.

Come osservò Goethe, il più grande fallimento è «vedersi più grandi di quello che si è e valutarsi meno del proprio valore effettivo». Una buona metafora potrebbe essere rappresentata dal riacquisto delle azioni che fece Katharine Graham tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta. Il riacquisto di azioni è un fatto controverso: di solito avviene nel caso di un'azienda la cui crescita si sia bloccata o che stia decelerando. Con il riacquisto, un AD è come se affermasse: «Il mercato sta sbagliando, sta valutando la nostra azienda erroneamente, non ha idea di dove stia andando, al punto che noi spenderemo i preziosi soldi aziendali scommettendo su di essa e sull'errore del mercato».

Troppo spesso AD disonesti o egotisti riacquistano azioni dell'azienda perché sono deliranti, o perché vogliono artificialmente gonfiare il prezzo delle azioni. D'altro canto, AD timidi o deboli non oserebbero scommettere su se stessi. La Graham invece espresse un giudizio di valore: con l'aiuto di Buffett, vedeva che obiettivamente il mercato non stava attribuendo il giusto valore alle risorse dell'azienda, sapeva che i colpi alla reputazione e la curva di apprendimento avevano contribuito a un prezzo più basso delle

azioni, che oltre a ridurre i suoi beni personali, creava un'enorme opportunità per l'azienda. In un breve periodo di tempo, comprò quasi il 40% delle azioni dell'azienda a una frazione del valore che avrebbero avuto più tardi. Infatti, le azioni che Katharine Graham comprò a circa 20 dollari l'una, poco meno di dieci anni più tardi valevano più di 300 dollari. Sia la Graham che Walsh, stavano mettendo in atto una serie di misurazioni interne che gli permettevano loro di valutare il proprio effettivo sviluppo, mentre tutti all'esterno erano distratti dai segnali del fallimento.

Questo è ciò che ci guida nelle avversità.

Potreste non farcela a entrare nel primo college di vostra scelta. Potreste non essere selezionati per quel progetto o potreste non essere considerati per una promozione. Qualcuno potrebbe fare un'offerta migliore della vostra per quel lavoro, per la casa dei vostri sogni, per quell'opportunità dalla quale secondo voi dipende tutto. Questo potrebbe accadere domani, potrebbe succedere tra venticinque anni. Potrebbe durare due minuti o dieci anni. Sappiamo che tutti sperimentano il fallimento e le avversità, che siamo tutti soggetti alle leggi di gravità e alle medie statistiche. Cosa significa? Significa che anche noi ci troveremo ad affrontare il fallimento e le avversità.

Molto elegantemente un passo di Plutarco recita: «Il futuro si avvicina rapidamente per ciascuno di noi, con tutti i pericoli dell'ignoto». L'unica strada per uscirne passa attraverso di essi.

Le persone umili e forti si trovano nelle stesse difficoltà davanti a questi problemi degli egotisti. Non si lasciano andare alle lamentele e all'auto-immolazione. In loro c'è resilienza stoica, persino gioiosa. Non hanno bisogno di essere compatiti. La loro identità non è minacciata, possono farcela anche senza conferme costanti.

È a questo che aspiriamo, a molto più del semplice successo. L'importante è che possiamo reagire davanti a quello che la vita ci pone sul nostro percorso.

L'importante è come arriviamo dall'altra parte.

Tempi vivi o tempi morti?

Vivere senza tempi morti.

SLOGAN POLITICO DEL MAGGIO FRANCESE

Malcolm X era un criminale. Ai tempi non era Malcolm X; lo chiamavano Detroit Red ed era un criminale opportunista che faceva un po' di tutto. Raccoglieva scommesse clandestine, vendeva droghe, faceva il magnaccia. Quindi passò alle rapine a mano armata, aveva la sua gang di rapinatori, che governava con un miscuglio di intimidazione e coraggio, sfruttando il fatto che non sembrava aver paura né di uccidere, né di morire.

Poi, finalmente, fu arrestato mentre cercava di rivendere un costoso orologio che aveva rubato. Portava una pistola a quei tempi, ma non cercò di attaccare i poliziotti che lo avevano fermato. Nel suo appartamento trovarono gioielli, pellicce, un arsenale di fucili e tutta la sua attrezzatura da scassinatore.

Gli furono dati dieci anni di carcere. Era il febbraio del 1946, aveva appena ventun anni.

Pur tenendo conto del vergognoso razzismo che imperava negli Stati Uniti all'epoca e le conseguenti e sistematiche ingiustizie legali, Malcolm X era colpevole, meritava di finire in galera. Chissà chi altro avrebbe ferito o ucciso se avesse continuato nella sua escalation criminale!

Se le vostre azioni vi portano a una lunga reclusione in prigione, dopo un giusto processo, qualcosa è andato storto. Non solo avete deluso voi stessi, ma anche gli standard della società e della morale. Questo fu il caso di Malcolm.

E quindi eccolo in prigione, un numero, un uomo con un decennio da passare in gabbia.

Si trovava ad affrontare quello che Robert Greene, i cui libri estremamente popolari furono banditi in molte prigioni federali circa sessant'anni più tardi, chiamava "tempi vivi o tempi morti". Come si sarebbero svolti quegli anni in prigione? Cosa avrebbe fatto Malcolm con tutto quel tempo?

Secondo Greene ci sono due tipi di tempo nelle nostre vite: i tempi morti, quando siamo passivi e aspettiamo; e i tempi vivi, quando impariamo e agiamo e usiamo ogni secondo. Ogni momento di fallimento, ogni momento o situazione che non abbiamo scelto o non controlliamo, ci propone questa alternativa: tempi vivi o tempi morti. Voi quale scelta farete?

Malcolm scelse i tempi vivi. Cominciò a imparare. Studiò la religione. Imparò a essere un lettore prendendo una matita e un dizionario in prestito dalla biblioteca della prigione, e non solo lesse quest'ultimo dall'inizio alla fine, ma lo copiò in bella scrittura dalla prima all'ultima parola. Tutti i termini che non conosceva furono trasferiti nel suo cervello.

Come dichiarò più tardi: «Da allora fino a quando lasciai la prigione, in tutti i momenti liberi che avevo, se non stavo leggendo in biblioteca, stavo leggendo sulla mia branda». Lesse libri di storia, sociologia, religione, lesse i classici e i filosofi, come Kant e Spinoza. Anni dopo, un giornalista chiese a Malcolm: «Qual è la tua alma mater?». La sua risposta fu: «I libri». La prigione fu la sua università. Trascese la cattività attraverso le pagine che assorbiva. Si rese conto che passavano mesi senza che pensasse al fatto di essere trattenuto contro la propria volontà. Non era mai stato così libero in tutta la vita.

La maggior parte della gente sa cosa ha fatto Malcolm X dopo che è uscito di prigione, ma non sa o non comprende che sono stati proprio gli anni di prigionia che lo hanno reso possibile. Una combinazione di accettazione, umiltà e forza ha alimentato la trasformazione di questo uomo. La gente non si rende conto neppure di quanto questa reazione sia comune, di quanti personaggi storici di fronte a situazioni "apparentemente" terribili (come una condanna, un esilio, un mercato in ribasso o una depressione, un reclutamento, persino l'essere internati in un campo di concentramento), proprio grazie al loro atteggiamento e al loro

approccio abbiano trasformato la circostanza in carburante per la loro individuale grandezza.

Francis Scott Key ha scritto la poesia che è diventata l'inno nazionale degli Stati Uniti mentre era detenuto su una nave per uno scambio di prigionieri nella guerra del 1812. Viktor Frankl ha affinato le sue teorie psicologiche sul significato e la sofferenza durante i suoi travagli in tre campi di concentramento nazisti.

Non che queste opportunità giungano sempre in circostanze estreme. L'autore Ian Fleming era costretto a letto e impossibilitato, per ordine dei dottori, dall'usare la macchina da scrivere. Avevano paura che si stancasse troppo a scrivere un altro romanzo su James Bond. Quindi scrisse *Chitty Chitty Bang Bang* a mano. Walt Disney decise di diventare un fumettista quando era costretto a letto per aver pestato un chiodo arrugginito.

Quando l'ingiustizia o i capricci del fato si abbattono su di noi, la reazione spontanea è quella di gridare, lottare, resistere. Sul momento è più facile e naturale provare rabbia, frustrazione, sentirsi depressi o avere il cuore spezzato. È una sensazione che conoscete bene, quella che vi fa lamentare: «Non voglio questo». «Voglio…». «Voglio che tutto vada come dico io». Tuttavia, vi porta poco lontano.

Cominciate a pensare a quello che avete rimandato, le faccende delle quali non vi siete occupati, problemi sistemici che vi sembravano troppo immensi da affrontare. I tempi morti tornano in vita quando li usiamo come opportunità per fare quello che abbiamo rimandato troppo a lungo.

Come si dice: «Questo momento non è la vostra vita. Ma è un momento della vostra vita. Come lo userete?».

Malcolm avrebbe potuto accanirsi nella vita che lo aveva condotto in prigione. I tempi morti non sono morti solo a causa della pigrizia o della noncuranza. Avrebbe potuto trascorrere quegli anni diventando un criminale più esperto, rafforzando i propri contatti o pianificando il prossimo colpo, ma sarebbero comunque rimasti tempi morti. E forse si sarebbe sentito vivo, mentre invece si stava lentamente uccidendo.

«Diversi pensatori hanno prodotto molto in prigione», come disse Robert Greene, «dove non abbiamo niente da fare se non pensare». In realtà, purtroppo le prigioni, sia quelle letterali che quelle figurate, hanno prodotto molti più degenerati, perdenti e nullafacenti. Può anche darsi che i

carcerati non abbiano niente da fare se non pensare, ma è ciò a cui pensano che spesso li rende peggiori e non migliori.

Questo è quello che capita a molti di noi quando falliscono. Quando non abbiamo la capacità di fare un esame di noi stessi, reinvestiamo le nostre energie in quegli stessi comportamenti che ci hanno causato problemi in precedenza. Può avvenire in molti modi: sognando pigramente il futuro, pianificando la nostra vendetta, trovando rifugio nelle distrazioni, rifiutando di vedere che le nostre scelte sono un riflesso del nostro carattere.

Ma se invece provassimo a pensare: «Questa è un'opportunità per me. La utilizzerò per i miei obiettivi. Non lascerò che questi siano tempi morti».

Erano morti i tempi in cui eravamo controllati dall'ego, ma adesso, adesso possiamo vivere.

Chissà cosa state facendo al momento. Spero non sia un periodo di prigione, anche se potrebbe sembrarvi che lo sia. Magari state seguendo un corso di recupero al liceo, magari siete in un periodo di aspettativa, magari è una pausa in una relazione, magari state servendo frullati mentre mettete da parte un po' di soldi, magari siete costretti ad aspettare che scada il vostro contratto o il vostro periodo di servizio. Magari questa è una situazione nella quale vi siete cacciati da soli, o magari è solo sfortuna.

Nella vita capita a tutti di trovarsi in momenti di tempi morti. Non possiamo controllare il loro verificarsi. Il loro modo di impiego invece sì.

«Lasciate cadere il vostro secchio dove vi trovate», sono le celebri parole di Booker T. Washington. Utilizzate ciò che vi circonda, non lasciate che l'ostinazione peggiori una condizione negativa.

Lo sforzo è sufficiente

> Ciò che importa all'uomo attivo è fare la cosa giusta; se la cosa giusta poi si verifica non dovrebbe disturbarlo.
>
> GOETHE

Belisario è uno dei più grandi generali della storia e tuttavia uno dei più sconosciuti. Il suo nome è stato a tal punto oscurato e dimenticato dalla storia da far sembrare famoso il poco apprezzato generale Marshall. Almeno quest'ultimo ebbe a suo nome il Piano Marshall.

Nel ruolo di più alto ufficiale sotto l'imperatore Bizantino Giustiniano, Belisario salvò la civiltà occidentale in almeno tre occasioni. Quando Roma cadde e la sede dell'Impero si spostò a Costantinopoli, Belisario era l'unica luce che brillava in un momento buio della cristianità.

Conseguì brillanti vittorie a Dara, Cartagine, Napoli, Costantinopoli e in Sicilia. Con appena una manciata di guardie del corpo contro un'orda di decine di migliaia, Belisario salvò il trono quando un'insurrezione era divenuta così accanita che l'imperatore aveva già programmato di abdicare. Riconquistò territori lontani che erano stati perduti anni prima anche se era a corto di uomini e privo di risorse. Riprese e difese Roma per la prima volta dopo i saccheggi e la conquista dei Barbari. E tutto questo prima di compiere quarant'anni.

Il suo ringraziamento? Non gli furono accordati onori pubblici. Invece, fu spesso sospettato dall'imperatore paranoico sotto il quale servì, Giustiniano. Le sue vittorie e i suoi sacrifici furono resi vani da trattati sciocchi e in malafede. Il suo storico personale, Procopio, fu corrotto da Giustiniano per rovinare la sua immagine e la sua eredità. Poi gli fu tolto il

comando e l’unico titolo che gli fu lasciato era intenzionalmente umiliante, “Conte degli stallieri imperiali”. Non solo, ma alla fine della sua illustre carriera, Belisario fu privato di tutti i suoi beni e, secondo la leggenda, fu reso cieco e costretto a fare il mendicante per sopravvivere.

Gli storici, gli studiosi e gli artisti hanno recriminato e discusso su questo trattamento per centinaia di anni, indignati per la stupidità, l’ingratitudine e l’ingiustizia che quest’uomo insolito e grandioso fu costretto a sopportare.

L’unico che non si lamentò di nulla, né allora, né alla fine della sua vita e neanche nelle sue lettere private, fu Belisario stesso. Ironicamente avrebbe potuto prendere il trono in numerose occasioni, anche se pare che non fosse mai stato tentato di farlo. Mentre l’imperatore Giustiniano fu preda di tutti i vizi del potere assoluto – mania di controllo, paranoia, egoismo, avidità – di questi non vediamo traccia in Belisario.

Ai suoi occhi, stava solo facendo il proprio lavoro, un lavoro che considerava suo sacro dovere. Sapeva di farlo bene. Sapeva di essere nel giusto, e questo gli bastava.

Nel corso delle nostre vite ci saranno momenti in cui facciamo tutto bene, forse anche alla perfezione. Tuttavia, i risultati saranno negativi: avremo fallimenti, mancanza di rispetto, gelosia o riceveremo persino uno sbadiglio sonoro da parte del mondo. A seconda di quello che ci motiva, questa risposta può essere devastante. Se saremo governati dall’ego, non accetteremo altro che l’apprezzamento totale.

Un atteggiamento pericoloso, perché quando qualcuno lavora a un progetto, che sia un libro, un’azienda o altro, a un certo punto questo si sfilerà dalle sue mani ed entrerà nel mondo. Allora verrà giudicato e recepito da altri che agiranno di conseguenza, e non sarà più sotto il proprio controllo ma dipenderà dagli altri.

Belisario poteva vincere le sue battaglie, poteva guidare i suoi uomini, poteva determinare la propria etica personale. Però, non aveva controllo sul fatto che il suo lavoro fosse apprezzato o sollevasse dei sospetti. Non aveva controllo sul fatto che il potente dittatore lo trattasse bene o meno.

Questa situazione suona realistica per chiunque in qualunque tipo di vita. Ciò che ha fatto di Belisario un uomo speciale è che lui accettava il baratto. Agire nel modo giusto per lui era sufficiente. Servire il suo Paese, il suo Dio, e fare fedelmente il proprio dovere era tutto ciò che gli importava.

Qualunque avversità poteva essere sopportata e ogni premio era considerato un extra.

Questo fu un bene, perché non solo spesso non veniva premiato per ciò che faceva, ma veniva addirittura punito per esso. A prima vista ci appare insopportabile. Se capitasse a noi o a qualcuno vicino a noi la nostra reazione sarebbe di indignazione. Ma lui che scelta aveva? Avrebbe dovuto agire male?

Lungo il percorso verso i nostri obiettivi ci troviamo tutti ad affrontare questa stessa sfida. Siamo disposti a lavorare sodo per qualcosa che ci possono portare via? A investire tempo ed energia anche se il risultato non è garantito? Con la giusta motivazione saremo disposti a procedere. Guidati dall'ego, no.

Avendo un controllo minimo sui premi che riceviamo per il nostro lavoro e i nostri sforzi, tipo conferme e riconoscimenti altrui o gratificazioni, cosa facciamo? Non ci comportiamo bene, non lavoriamo sodo, non produciamo, perché esiste l'eventualità che niente ci verrà riconosciuto? Non è proprio il caso di agire così.

Provate a pensare a tutti gli attivisti che scopriranno di poter portare avanti la propria causa solo fino a un certo punto. I leader che vengono assassinati prima di aver finito il lavoro. Gli inventori le cui idee languiscono poiché "in anticipo sui tempi". Secondo il metro sociale, queste persone non sono state premiate per il loro lavoro. Non avrebbero dovuto farlo? Effettivamente, presi dall'ego, tutti consideriamo questa opzione. Se questo sarà il vostro atteggiamento, come pensate di poter sopportare i momenti difficili? E se invece foste soltanto in anticipo sui tempi? Se il mercato favorisse un trend fasullo? Se fossero il vostro capo o i vostri clienti a non capire?

È molto meglio considerare sufficiente il lavorare bene. In altre parole, meno siamo attaccati ai risultati, meglio è. Quando il rispetto dei *nostri* standard è ciò che ci riempie di orgoglio e di rispetto di noi stessi, quando lo sforzo, e non i risultati, buoni o cattivi che siano, è sufficiente.

Con l'ego questo non è mai sufficiente. Con l'ego abbiamo bisogno di essere riconosciuti, di ricevere delle ricompense. E il problema vero è che spesso questo accade. Noi veniamo elogiati, veniamo ricompensati, e allora cominciamo a pensare che le due cose vadano di pari passo. Ma, inevitabilmente insorgono i "postumi da aspettative".

Ci fu un insolito incontro tra Alessandro Magno e il famoso filosofo Diogene il Cinico. Si narra che Alessandro si sia accostato a Diogene, che era sdraiato a godersi l'aria estiva, e rimase in piedi sopra di lui e gli chiese cosa lui, l'uomo più potente del mondo, poteva fare per questo uomo notoriamente povero. Diogene avrebbe potuto chiedere qualunque cosa in quel momento. La sua risposta invece fu epica: «Smetti di coprirmi il sole». Anche duemila anni più tardi possiamo sentire il pugno nello stomaco che deve aver sentito Alessandro, un uomo che voleva sempre dimostrare la propria potenza. Come osservò più tardi riguardo a questo incontro l'autore Robert Louis Stevenson: «È una cosa dolorosa aver lavorato tanto e aver scalato irti colli, e quando è tutto finito, trovare che le persone sono indifferenti al vostro successo».

Beh, preparatevi. Accadrà. Magari i vostri genitori non saranno mai colpiti. Magari alla vostra ragazza non importerà. Magari un investitore non vedrà i numeri. Magari il pubblico non applaudirà. Ma dovrete essere in grado di spingervi oltre. Non potete lasciare che sia solo questo a motivarvi.

Belisario ebbe un'ultima avventura. Fu giudicato innocente e i suoi onori gli furono restituiti, giusto in tempo perché, ormai un vecchio canuto, salvasse ancora una volta l'Impero.

Ma la vita non è una favola, e quindi Belisario fu di nuovo sospettato ingiustamente di tramare contro l'imperatore. In una famosa poesia Longfellow, descrivendo un Belisario impoverito e disabile alla fine dei suoi giorni, conclude con grande forza:

Questo, ancora, posso sopportare; - Io sono
Pur sempre Belisario!

Sarete sottovalutati, verrete sabotati, vivrete fallimenti sorprendenti, le vostre aspettative saranno disattese, perderete, fallirete. E a quel punto come andrete avanti? Come farete a essere orgogliosi di voi stessi e del vostro lavoro? Cambiate la definizione di "successo". È il consiglio che John Wooden dà ai suoi giocatori: «Il successo è la serenità, che risulta direttamente dalla soddisfazione della consapevolezza di aver fatto lo sforzo, di aver fatto del proprio meglio per diventare il meglio che siete capaci di essere». «L'ambizione», Marco Aurelio ricordava a se stesso

«significa legare il vostro benessere a ciò che dicono o fanno gli altri… La sanità significa legarlo alle vostre stesse azioni».

Fate il vostro lavoro, fatelo bene e poi «lasciate andare e lasciatelo a Dio». È tutto ciò di cui avete bisogno.

I riconoscimenti e i premi sono solo degli extra. I rifiuti sono fatti loro, non nostri.

Il grande libro di John Kennedy Toole, *Una banda di idioti*, fu rifiutato da tutti gli editori, una notizia che spezzò a tal punto il cuore dell'autore che si suicidò nella propria macchina su una strada deserta a Biloxi, nel Mississippi. Dopo la sua morte, la madre scoprì il libro e si batté finché non fu pubblicato, e finì per vincere il Premio Pulitzer.

Pensateci un attimo. Cosa era cambiato tra un invio e l'altro? Niente, il libro era lo stesso, lo stesso grande libro di quando Toole lo aveva in forma di manoscritto e aveva lottato con gli editori; lo stesso libro di quando fu pubblicato e vendette molte copie, e vinse dei premi. Se solo avesse potuto rendersene conto, si sarebbe risparmiato molte sofferenze. Lui non poteva, ma dal suo doloroso esempio noi possiamo per lo meno vedere quanto siano arbitrarie alcune svolte della vita.

Questo è il motivo per cui non possiamo lasciare che elementi esterni determinino se qualcosa sia valsa o meno la pena. Sta solo a noi deciderlo.

Il mondo è, d'altro canto, indifferente a cosa vogliamo noi umani. Se insistiamo a volere, ad avere bisogno, ci stiamo semplicemente preparando per il risentimento, o peggio.

Fare il lavoro è sufficiente.

Momenti alla *Fight club*

> Quando la verità viene sepolta, cresce, soffoca, accumula una tale forza esplosiva che, il giorno che scoppia, fa saltare ogni cosa con sé.
>
> EMILE ZOLA

Non abbiamo qui spazio sufficiente per elencare tutte le persone di successo che hanno toccato il fondo.

L'idea che tutti si trovino ad affrontare momenti scioccanti che alterano la propria prospettiva sulla vita, è quasi un cliché. Questo non vuol dire che non accada veramente.

J. K. Rowling sette anni dopo l'università si trova con un matrimonio fallito, senza lavoro, madre single di figli a cui riesce a malapena a dare da mangiare e prossima a rimanere senza un tetto sopra la testa. Charlie Parker adolescente pensa di star facendo faville sul palco, in grande sintonia con il resto del gruppo, finché Jo Jones non gli lancia contro dei piatti e lo caccia via umiliandolo. Un giovane Lyndon Johnson viene pestato a sangue da un contadinotto di Hill Country a causa di una ragazza, distruggendo l'immagine di "gallo del pollaio" che aveva di sé.

Sono molti i modi per toccare il fondo. E a ognuno di noi, a un certo punto, accade.

Nel romanzo *Fight Club*, l'appartamento del personaggio di Jack salta in aria. Tutti i suoi averi, "ogni pezzo di arredamento" che ha amato in modo patetico, vanno perduti. Più avanti si scopre che Jack stesso lo ha fatto saltare in aria. È un individuo con personalità multiple, e col personaggio di "Tyler Durden" ha orchestrato l'esplosione per risvegliare

Jack dal triste torpore dal quale aveva paura di uscire. Il risultato è un viaggio in una parte oscura e completamente diversa della sua vita.

Nella mitologia greca, i personaggi spesso sperimentano la *katabasis*, ovvero una "discesa". Sono costretti a retrocedere, conoscono un momento di depressione, o talvolta discendono letteralmente nell'Ade. Quando riemergono, è con una conoscenza e una comprensione più grandi. Oggi lo chiameremmo "inferno", e tutti vi passiamo del tempo di tanto in tanto.

Ci circondiamo di stupidaggini, di distrazioni, di finzioni su ciò che ci rende felici e ciò che è importante. Diventiamo come non dovremmo diventare, e ci comportiamo in modo orribile e distruttivo. Questo stato insalubre ed egoderivato si indurisce e diventa quasi permanente. Finché la *katabasis* ci costringe ad affrontarlo. *Duris dura franguntur*, le cose dure si rompono con le cose dure.

Più grande è l'ego e più rovinosa sarà la caduta.

Sarebbe bello se non dovesse essere così. Se potessimo essere spinti dolcemente a correggere i nostri modi; se una quieta ammonizione fosse sufficiente a scacciare le illusioni; se fossimo capaci di eludere l'ego da soli. Ma semplicemente non va così. Il reverendo William A. Sutton circa centoventi anni fa osservò che «non possiamo essere umili se non sopportando le umiliazioni». Non sarebbe meglio risparmiarci queste esperienze? A volte è l'unico modo in cui si può fare sì che i ciechi vedano.

Infatti, molti cambiamenti significativi nella vita giungono quando siamo totalmente demoliti, nei momenti in cui tutto ciò che pensavamo di sapere sul mondo si rivela essere falso. Potremmo chiamarli "momenti alla *Fight Club*". A volte sono auto-inflitti, altre ci vengono inflitti, ma qualunque sia la causa, essi possono essere catalizzatori di un cambiamento che abbiamo il terrore di compiere.

Prendete un momento della vostra vita (magari è quello che state vivendo adesso), la critica furiosa del vostro capo davanti a tutto lo staff, una discussione con la persona che amavate, il Google alert che vi ha recapitato l'articolo che speravate non sarebbe mai stato scritto, la chiamata di un creditore, una notizia che vi ha lasciati senza parole, ammutoliti.

È in questi momenti – quando la rottura ha esposto qualcosa che non avevate mai visto prima – che siete stati costretti a guardare negli occhi la Verità, senza potervi nascondere o fingere.

Un momento del genere fa sorgere molti quesiti: «Come dare un senso a tutto questo?». «Come spingersi avanti e più in alto?». «È questo il fondo o c'è dell'altro?». «Qualcuno mi ha rivelato quali sono i miei problemi, come risolverli adesso?». «Come ho potuto lasciare che questo accadesse?». «Come posso far sì che non si ripeta?».

Uno sguardo alla storia ci lascia intendere che questi eventi sembrano essere definiti da tre caratteristiche:

1. Quasi sempre si sono verificati per mano di una forza o di una persona esterna.
2. Spesso coinvolgevano cose che conoscevamo già, ma avevamo troppa paura di ammettere.
3. Dalle rovine è giunta l'opportunità per un grande progresso e miglioramento.

Tutti approfittiamo di questa opportunità? Ovviamente no, l'ego spesso causa il crollo e poi ci impedisce di migliorare.

La crisi finanziaria del 2008 non ha forse rappresentato per molti un momento di chiarimento? La mancanza di responsabilità, lo stile di vita basato sui debiti, l'avidità, la disonestà, i trend che non potevano assolutamente continuare. Per alcuni, questa crisi fu un brusco risveglio. Altri, pochi anni più tardi, sono tornati esattamente al punto di partenza e per loro sarà peggio la prossima volta.

Hemingway ebbe le proprie realizzazioni quando toccò il fondo da giovane. Ciò che comprese è espresso in termini senza tempo nel suo libro *Addio alle armi*, nel quale scrisse: «Il mondo spezza tutti e poi molti sono forti nei punti spezzati. Ma quelli che non spezza, li uccide».

Il mondo vi può mostrare la verità, ma nessuno può costringervi ad accettarla.

Nei programmi dei Dodici Passi, quasi tutti i passi si occupano della soppressione dell'ego e dell'eliminazione dei privilegi, dei bagagli e dei danni che sono stati accumulati, in modo da poter vedere cosa rimane quando si toglie tutto questo e resta solo il vero essere.

È sempre una tentazione rivolgersi alla vecchia amica "negazione", vale a dire il vostro ego che si rifiuta di credere che ciò che non vi piace possa essere vero.

Gli psicologi spesso dicono che un egotismo che si sente minacciato è una delle forze più pericolose al mondo. È il membro di una gang il cui onore è messo in dubbio, il narcisista rifiutato, il bullo costretto a provare vergogna, l'impostore messo a nudo, il plagiario o l'infiorettatore la cui storia comincia a fare acqua.

Queste non sono persone alle quali volete trovarvi vicini quando vengono messe alle strette, né volete trovarvi nella loro posizione. Anzi, vi chiedete: «Come può questa gente rivolgermi la parola così?», «Chi si crede di essere?», «Gliela farò pagare».

A volte poiché non riusciamo ad affrontare quello che è stato detto o fatto, facciamo l'impensabile in risposta all'insopportabile: rincariamo la dose. Questo è l'ego allo stato più puro e tossico.

Prendete il ciclista Lance Armstrong. Ha barato, ma lo ha fatto molta altra gente. È quando il suo barare è stato reso pubblico ed è stato costretto a vedere, anche solo per un attimo, che *lui barava*, che le cose sono precipitate. Ha continuato a negare contro ogni evidenza, ha rovinato la vita di altre persone.

Infatti siamo così spaventati di perdere la stima che abbiamo in noi stessi o, Dio ce ne scampi e liberi, la stima che gli altri hanno di noi, che meditiamo di fare cose terribili.

«Chiunque infatti compie azioni terribili, odia la luce e non viene fuori alla luce proprio perché non siano svelate le sue opere», Giovanni 3:20. Che siano azioni grandi o piccole, è questo quello che facciamo. Quel riflettore puntato su di noi non è piacevole, sia che si tratti di esporre un'ordinaria auto-illusione o un'autentica malvagità, ma girarsi dall'altra parte rimanda solo il regolamento dei conti, quanto a lungo, nessuno lo può dire.

Affrontate i sintomi, curate la malattia. Per l'ego questo è difficile, è molto più facile rimandare, ripiegarsi su se stessi, evitare intenzionalmente di vedere i cambiamenti che dobbiamo apportare nella nostra vita.

Ma il cambiamento comincia con il sentire le critiche e le parole di coloro che stanno intorno a voi. Anche se quelle parole sono cattive, adirate o volte a ferire. Significa soppesarle, scartando quelle che non hanno importanza e riflettendo su quelle che invece ne hanno.

In *Fight Club* il personaggio principale deve far saltare in aria il proprio appartamento per fare finalmente breccia. Le nostre aspettative ed esagerazioni, e la mancanza di contegno hanno fatto sì che tali momenti

siano diventati inevitabili e hanno garantito che fossero dolorosi. Quando si saranno verificati, come vi comporterete? Avete due possibilità: cambiare o negare.

L'allenatore di football Vince Lombardi disse: «Una squadra, come gli uomini, deve essere messa in ginocchio prima che si possa rialzare».

Quindi sì, toccare il fondo è davvero così brutale come sembra. Ma la sensazione che viene dopo è una delle più potenti visioni del mondo. Obama l'ha ben descritta alla fine dei suoi due tumultuosi e stancanti mandati: «Sono stato nel barile che precipitava giù per le cascate del Niagara e ne sono uscito, e sono sopravvissuto, ed è una sensazione così liberatoria».

Se fosse possibile evitarlo, sarebbe meglio non cadere affatto preda delle illusioni. Sarebbe meglio se non dovessimo mai inginocchiarci o arrivare al punto di rottura. Questo è il motivo per cui abbiamo passato tanto tempo a parlarne in questo libro. Se perdessimo quella battaglia, smetteremmo qui.

Alla fine, l'unico modo che avete di valutare il vostro progresso è stare sull'orlo del baratro che vi siete scavati, guardarci dentro e sorridere con affetto alle impronte sanguinolente che segnano la vostra scalata per uscirne.

Ponetevi dei limiti

Può rovinarvi la vita solo se rovina il vostro carattere

MARCO AURELIO

John DeLorean fece fallire la propria azienda automobilistica con una combinazione di ambizione fuori misura, negligenza, narcisismo, avidità e cattiva gestione.

Mentre si accumulavano le cattive notizie e gli avvenimenti divennero chiari anche al pubblico, come pensate che lui abbia risposto?

Con rassegnata accettazione? Riconoscendo gli errori a cui i suoi impiegati scontenti davano voce per la prima volta? Riflettendo sugli errori e sulle decisioni che lo avevano trascinato insieme ai suoi investitori e ai suoi impiegati in guai così seri?

Ovviamente no. Al contrario, DeLorean mise in moto una serie di eventi che avrebbero portato a una compravendita di una partita di droga da 60 milioni di dollari e al suo conseguente arresto. Proprio così, perché quando la sua azienda cominciò a fallire (e il fallimento fu causato quasi esclusivamente dal suo stile di management poco professionale) DeLorean pensò che il modo migliore di salvare tutto fosse quello di trovare dei fondi grazie a una partita di cento chili di cocaina.

Certo, dopo il suo arresto molto discusso e imbarazzante, DeLorean fu infine scagionato avendo sostenuto di essere stato “indotto al reato”, nonostante ci fossero riprese di lui con un sacchettino di cocaina in mano che eccitatissimo esclamava: «Questa roba è meglio dell’oro».

Non si discute su chi sia stato la causa della disintegrazione di John DeLorean. E neppure si discute su chi abbia peggiorato la situazione. La

risposta è: LUI stesso. Si trovò in una fossa e continuò a scavare finché non ebbe raggiunto l'inferno.

Se solo si fosse fermato. Se in un qualche momento si fosse chiesto se davvero voleva essere quella persona. Si compiono errori continuamente. C'è chi apre aziende che pensa di poter gestire, chi ha visioni grandiose e coraggiose ma un po' troppo spropositate. Questo va benissimo, perché significa essere un imprenditore, un creativo o anche solo un dirigente. Va bene correre rischi e fare errori.

Il problema è che quando la nostra identità diventa un'unica cosa con il nostro lavoro, subentra la preoccupazione che qualsiasi tipo di insuccesso farà dire qualcosa di negativo su di noi, *come persone*. È la paura di prendersi la responsabilità, di ammettere che potremmo aver sbagliato. E allora buttiamo soldi e vita perfettamente buoni per recuperare qualcosa di marcio e finiamo per peggiorare tutto.

Diciamo che sentiamo che le pareti si stanno chiudendo intorno a noi. Potreste sentirvi traditi o che vi stiano sottraendo il lavoro della vostra vita. Queste emozioni non sono razionali e positive e non condurranno ad azioni razionali e positive.

La voce dell'ego vi fa dire: «Perché sta succedendo a me?», «Come posso salvare tutto e dimostrare a tutti che sono grande come pensano?». È la paura animale di mostrare anche un piccolo segno di debolezza.

Lo avete visto. L'avete fatto. Combattere disperatamente per qualcosa che state solo peggiorando.

Non è un percorso che porta a grandi cose.

Prendete Steve Jobs. È stato responsabile al cento per cento del proprio licenziamento dalla Apple. A causa del successo che ebbe più tardi, la decisione di Apple di licenziarlo sembra un ottimo esempio di pessima leadership. Ma a quei tempi Jobs era ingestibile. Il suo ego era inequivocabilmente fuori controllo. Se foste stati John Sculley, l'AD della Apple, avreste licenziato quello Steve Jobs anche voi, e avreste fatto bene.

La risposta di Steve Jobs al proprio licenziamento fu comprensibile. Pianse, lottò. Quando perse, vendette tutte le sue azioni Apple tranne una e giurò di non pensare mai più a quel posto. Ma poi aprì una nuova azienda e vi si gettò anima e corpo. Cercò di imparare quanto poteva dagli errori di gestione che avevano causato il suo primo fallimento. Dopo di che aprì un'altra azienda ancora, chiamata Pixar. Steve Jobs, il famoso egomaniaco

che parcheggiava nei posteggi per disabili semplicemente perché se lo poteva permettere, rispose in quel momento di crisi in modo inaspettato. Umile, per essere un AD convinto del proprio genio, lavorò non solo finché ebbe dimostrato di nuovo il proprio valore, ma pose rimedio in modo significativo agli errori che avevano portato alla sua prima caduta.

Raramente le persone potenti o di successo sono in grado di farlo. Almeno non quando hanno sperimentato un fallimento devastante.

Il fondatore di American Apparel, Dov Charney, ne è un esempio. Dopo aver perso circa 300 milioni di dollari ed essere stato oggetto di numerosi scandali, l'azienda gli offrì una scelta: lasciare il posto di AD per continuare a guidare l'azienda in qualità di consulente creativo (con un sostanzioso stipendio), o essere licenziato. Rifiutò entrambe le opzioni e scelse qualcosa di assai peggio.

Dopo aver fatto causa, scommise la sua proprietà dell'azienda per cominciare un'acquisizione ostile con un fondo speculativo di investimento e volle che la sua condotta fosse investigata e giudicata. Lo fu, ma lui non fu scagionato. A quel punto la sua vita personale finì sulle testate di tutti i giornali e furono svelati dettagli imbarazzanti. L'avvocato scelto per essere rappresentato nelle varie cause che intentò era lo stesso che aveva fatto causa a Charney una mezza dozzina di volte per molestie sessuali e irregolarità finanziarie. In passato, Charney aveva accusato quest'uomo di estorsione e false accuse. Ora lavoravano insieme.

American Apparel per combatterlo spese più di 10 milioni di dollari che non aveva, un giudice emise un ordine restrittivo, le vendite crollarono. Infine, l'azienda cominciò a licenziare operai e impiegati di vecchia data, le stesse persone per cui Charney sosteneva di lottare, per riuscire a stare a galla. Un anno più tardi erano in bancarotta e anche lui aveva finito i soldi.*

È la stessa storia dello statista e generale caduto in disgrazia, Alcibiade, che nella guerra del Peloponneso prima combatté per la sua terra natia e il suo più grande amore, Atene, poi cacciato a causa di un crimine di ubriachezza (che potrebbe anche non avere commesso), disertò per unirsi a Sparta, nemica giurata di Atene. Poi ancora, inimicatosi gli spartani, disertò a favore della Persia, nemica giurata di entrambi. Infine fu richiamato ad Atene, dove il suo ambizioso piano per invadere la Sicilia portò Atene alla rovina definitiva.

L’ego uccide ciò che amiamo. A volte ci porta quasi alla nostra stessa morte.

È sorprendente che Alexander Hamilton, che di tutti i padri fondatori degli Stati Uniti fu colui che andò incontro alla fine più tragica e inutile, avesse parole sagge su questo argomento. E le aveva (se solo se ne fosse ricordato prima di combattere nel duello che gli fu fatale): «Comportati con coraggio e onore», scrisse a un amico disperato per i seri problemi economici e legali nei quali si era cacciato con le proprie mani. «Se non puoi sperare ragionevolmente in una risoluzione favorevole, non ti spingere più a fondo. Abbi il coraggio di porre un punto fermo».

Un punto fermo non significa che questa gente dovrebbe farla finita con tutto. Significa che se un lottatore non è in grado di arrendersi o un pugile non sa rendersi conto di quando è il momento di ritirarsi, se andrà avanti si farà male, e molto. Dovete essere in grado di vedere il quadro d’insieme.

Ma chi ci riesce quando l’ego prende il sopravvento?

Dite pure che avete fallito e dite pure che è colpa vostra. Può succedere. E a volte accade anche in pubblico. E non è divertente. Rimangono le domande se peggiorerete la situazione, se ne verrete fuori con la dignità e il carattere intatti, se sopravviverete per combattere un altro giorno.

Quando una squadra ha l’aria di perdere una partita, il coach non prende i giocatori tutti da una parte per mentire loro. Piuttosto gli ricorda chi sono e di cosa sono capaci, e li spinge a tornare sul campo e dimostrarlo. Se non sta a pensare ai miracoli e alle vittorie, una buona squadra può fare del proprio meglio per finire la partita con lo standard più elevato possibile (e condividere il tempo di gioco con giocatori che di solito non entrano in partita), e a volte può anche rimontare e vincere.

La maggior parte dei problemi è transitoria… a meno che non facciate in modo che non sia così. Non è cosa grandiosa la ripresa, ma lo è fare un passo dopo l’altro. A meno che la vostra cura non sia un’altra dose della malattia.

Solo per l’ego l’imbarazzo e il fallimento sono qualcosa di più di quello che sono.

La Storia è piena di persone che hanno sofferto gravi umiliazioni, ma che si sono riprese e hanno avuto una lunga e impressionante carriera. Politici che hanno perso le elezioni o la loro carica a causa di indiscrezioni, ma sono tornati al comando dopo un po’ di tempo. Attori i cui film sono

stati un flop, autori che hanno avuto il blocco dello scrittore, celebrità che hanno fatto gaffe, genitori che hanno fatto errori, imprenditori con aziende vacillanti, dirigenti licenziati, atleti fatti fuori, persone che hanno vissuto troppo bene ai vertici del mercato. Tutti questi hanno toccato la fredda lama del fallimento, proprio come noi. Quando perdiamo, ci troviamo davanti a una scelta. Ne ricaveremo solo perdite, per noi e per tutti i coinvolti? O sarà una perdita… vincente?

Perché perderete nel corso della vita. È un dato di fatto. A un certo punto, il dottore dovrà stabilire l'ora del decesso. È così che funziona.

L'ego dice che siamo un oggetto inamovibile, una forza inarrestabile. È questa illusione che crea problemi, fa andare incontro al fallimento e alle avversità infrangendo le regole, investendo tutto in una qualche strategia folle, concentrandosi su macchinazioni dietro le quinte o improbabili tentativi disperati, anche se sono la causa del problema fin dall'inizio.

In qualunque momento nel cerchio della vita possiamo aspirare a qualcosa, avere successo o fallire, anche se in questo preciso istante stiamo fallendo. Con la saggezza comprendiamo che questi momenti sono transitori, non asserzioni sul nostro valore come persone. Quando il successo comincia a sfuggirvi di mano, qualunque sia il motivo, la risposta non è aggrapparvisi così forte da stritolarlo, ma capire che dovete lavorare per tornare nella fase dell'ambizione. Dovete tornare ai principi primi e alle pratiche migliori.

Seneca ha detto: «Coloro che temono di morire non faranno mai niente di realmente degno di un uomo». In altre parole, colui che fa di tutto per evitare il fallimento quasi certamente farà qualcosa *degno di fallire*.

L'unico vero fallimento è l'abbandono dei vostri principi. Uccidere ciò che amate perché non sopportate di separarvene è egoista e stupido. Se la vostra reputazione non può assorbire qualche colpo, non ne valeva la pena fin dal principio.

* Ero lì e ho visto tutto. Mi ha spezzato il cuore.

Assegnatevi un punteggio

> Non mi guardo mai alle spalle, se non per scoprire i miei errori… Vedo il pericolo solo nel ripensare alle cose di cui siete fieri.
>
> ELISABETH NOELLE-NEUMANN

Il 16 aprile del 2000, la squadra di football New England Patriots reclutò un quarterback in più dall'Università del Michigan. Era stato osservato con attenzione e tenuto d'occhio da un bel po' di tempo. Essendo ancora disponibile, fu preso. Era il sesto round e la centonovantanovesima scelta del draft.

Il giovane quarterback si chiamava Tom Brady. Giocò come quarta riserva durante la sua prima stagione da esordiente, ma nel secondo anno entrò nella formazione ufficiale. Quell'anno il New England vinse il Super Bowl. Brady fu nominato MVP (Most Valuable Player).

In termini di rendimento dell'investimento, probabilmente fu la migliore scelta del draft nella storia del football: 4 anelli del Super Bowl (per 6 partecipazioni), 14 stagioni in formazione, 172 vittorie, 428 touchdown, 3 volte MVP del Super Bowl, 58 000 yarde, 10 Pro Bowl, e un numero maggiore di vittorie di campionato di qualsiasi altro quarterback nella storia. E non ha neanche finito di pagare i dividendi. Per quanto ne sappiamo, Brady potrebbe ancora avere tante stagioni da giocare.

Potreste pensare che il front office dei Patriots fosse pieno di gioia per come sono andate le cose, e infatti lo era. Ma c'era anche delusione. Le sorprendenti abilità di Brady volevano dire che le relazioni degli scout dei Patriots erano lungi dall'essere esatte. Per quanto fossero abituati a valutare

i giocatori, si erano in qualche modo persi o avevano sottovalutato tutti i suoi attributi meno tangibili. Si erano lasciati sfuggire questa perla fino al sesto round e in tutto quel tempo qualcun altro avrebbe potuto reclutarlo al posto loro. Peggio ancora, non sapevano neanche di aver ragione su Brady finché gli infortuni non misero fuori gioco Drew Bledsoe, uno dei loro migliori giocatori, costringendoli a scoprire il suo potenziale.

Quindi, anche se la loro scommessa fu vincente, i Patriots si concentrarono sulla specifica carenza di intelligence per cui avrebbero potuto perdere Brady. Non che intendessero cercare il pelo nell'uovo o crogiolarsi nel perfezionismo, ma avevano degli standard di performance elevati a cui aderire.

Per anni, Scott Pioli, direttore del personale dei Patriots, aveva tenuto una foto sulla scrivania del giocatore Dave Stachelski, un giocatore che la squadra aveva scelto al quinto round, ma che non ce la fece mai a uscire dal campo di addestramento. Era come un promemoria: «Non sei bravo come credi, non hai capito tutto, mantieni la concentrazione. Fai meglio».

Il coach John Wooden fu anch'egli molto chiaro al riguardo. Il tabellone segnapunti non faceva da giudice per il successo del giocatore singolo o della squadra; non era quello che significava "vincere". Bo Jackson non era impressionato quando colpiva un *home run* o correva a fare *touchdown*, perché sapeva che «non lo aveva fatto alla perfezione». Per questo motivo infatti, non chiese neanche la palla da conservare dopo la sua prima battuta nella Major League del baseball. Per lui era «solo una palla a terra verso il centro».

Questo è tipico di come pensano i grandi. Non vuol dire che vedono il fallimento in ogni successo, ma semplicemente si attengono a uno standard che va oltre ciò che è considerato un successo oggettivo. Per via di questo, i grandi non si curano di ciò che pensano gli altri; sono interessati solo a rispettare i propri standard. E questi standard sono molto più elevati di quelli di chiunque altro.

I Patriots videro la scelta di Brady come un colpo di fortuna piuttosto che di genio. E nonostante alcuni siano felici di attribuirsi il merito per un colpo di fortuna, loro non lo erano. Nessuno direbbe che i Patriots, o qualunque altra squadra nella NFL, siano privi di ego. Ma in questa occasione, invece di festeggiare e congratularsi con se stessi, si concentrarono a testa bassa su come potevano migliorare. È questo che

rende l’umiltà una forza tanto potente da un punto di vista organizzativo, personale e professionale.

Tra l’altro, non è detto che ciò sia divertente. A volte può sembrare una tortura autoinflitta, ma è ciò che costringe ad andare avanti, a migliorare sempre.

L’ego non vede le due facce della medaglia. Non può migliorare perché vede solo i riconoscimenti. Ricordate: «Gli uomini vanitosi non sentono altro che le lodi». L’ego vede solo quel che va bene, non quello che non va. È il motivo per cui vi accorgerete che gli egomaniaci saranno leader temporanei, ma non riusciranno a preservare la posizione a lungo.

Per noi, il tabellone segnapunti non può essere l’unico metro di giudizio. Warren Buffet la pensa proprio così, distinguendo tra un segnapunti interiore e uno esterno. Il vostro potenziale, il meglio di cui siete capaci in assoluto, questo è il metro con cui misurarvi, il vostro standard. Vincere non è sufficiente. Si può avere un colpo di fortuna e vincere. Si può essere cattivi e vincere. Chiunque può vincere, ma non tutti sono la versione migliore possibile di loro stessi.

È dura, sì. L’altro lato della medaglia è che durante una sconfitta occasionale sarete capaci di essere comunque orgogliosi e forti. Quando eliminate l’ego dall’equazione, le opinioni degli altri e le valutazioni esterne perdono di importanza. È più difficile, ma questa è la formula della resilienza.

L’economista (e filosofo) Adam Smith aveva una teoria su come le persone sagge e buone valutano le proprie azioni:

> Ci sono due diverse occasioni in cui esaminiamo il nostro comportamento, e tentiamo di vederlo nella luce in cui lo vedrebbe un osservatore imparziale: la prima, quando stiamo per agire; la seconda, dopo che abbiamo agito. Il nostro punto di vista tenderà a essere estremamente di parte in entrambi i casi, ma tenderà a essere tanto più di parte quanto più sarà importante che sia altrimenti. Quando stiamo per agire, l’entusiasmo della passione raramente ci permetterà di considerare quello che stiamo facendo con il candore di una persona imparziale… Quando l’azione è terminata e le passioni che l’hanno scatenata si placano, possiamo accedere con maggiore freddezza ai sentimenti dello spettatore imparziale.

Questo “spettatore imparziale” è una sorta di guida tramite la quale possiamo giudicare il nostro comportamento, in contrasto con il plauso tanto spesso elargito dalla società. Non che si tratti solo di legittimazione, però.

Pensate a tutti quelli che giustificano come “tecnicamente non illegale” il proprio comportamento, per esempio molti politici, potenti amministratori delegati e così via. Pensate alle volte in cui avete giustificato le vostre stesse azioni dicendo «nessuno lo saprà mai». Questa è la zona grigia della morale che il vostro ego ama sfruttare. Confrontare l’ego con uno standard (interiore o imparziale o comunque lo vogliate chiamare) rende meno probabile la vostra tolleranza degli eccessi o delle cattive azioni. Poiché non si tratta di quanto riuscite a farla franca, si tratta di cosa dovreste o non dovreste fare.

All’inizio è un percorso più difficile, ma alla fine ci renderà meno egoisti e meno presi da noi stessi. Una persona che giudica se stessa in base ai propri standard non anela alle luci della ribalta nello stesso modo di qualcuno che lascia che il plauso determini il proprio successo. Una persona che riesce a pensare a lungo termine non si compatisce quando si imbatte in contrattempi a breve termine. Una persona che dà valore alla squadra può godere dei successi e incorporare i propri interessi in un modo che a molti altri è impossibile.

Riflettere su quello che è andato bene o su quanto siamo strabilianti non ci porta da nessuna parte, se non forse a dove siamo adesso. Ma noi vogliamo andare oltre, vogliamo di più, vogliamo continuare a migliorare.

L’ego ce lo impedisce, per cui noi lo distruggiamo con standard sempre più elevati. Non che siamo sempre a caccia di qualcosa di più, come se fossimo ossessionati dall’avidità, piuttosto ci avviciniamo un passo alla volta al miglioramento reale, con disciplina piuttosto che istinto.

Amate sempre

E perché dovremmo essere arrabbiati con il mondo?
Come se il mondo se ne accorgesse!

EURIPIDE

Nel 1939, a un giovane prodigio di nome Orson Welles fu offerto uno degli accordi più inauditi della storia di Hollywood. Avrebbe scritto, recitato e diretto due film a sua scelta per la RKO, una delle più importanti case cinematografiche. Nella sua prima pellicola, decise di raccontare la storia di un misterioso barone del giornalismo che diviene prigioniero del proprio enorme impero e del proprio stile di vita.

William Randolph Hearst, il famigerato magnate dei media, a un certo punto pensò che quel film fosse basato sulla sua vita e, soprattutto, che lo rappresentasse in modo offensivo. A quel punto intraprese, inizialmente con successo, una campagna per demolire quello che si rivelò poi uno dei più grandi film di tutti i tempi.

Ciò che ci interessa in questa storia è prima di tutto che Hearst probabilmente non aveva mai visto il film, per cui non aveva idea del suo vero contenuto. In secondo luogo, il film non intendeva parlare di lui, o almeno non solo di lui. Per quanto ne sappiamo, il personaggio di Charles Foster Kane era un miscuglio di svariate figure storiche, inclusi Samuel Insull e Robert McCormick; il film era ispirato a due simili ritratti del potere dipinti da Charlie Chaplin e Aldous Huxley e non era inteso a calunniare, ma a umanizzare. In terzo luogo, Hearst era uno degli uomini più ricchi del mondo a quei tempi, e all’età di settantotto anni era anche vicino alla fine dei suoi giorni. Allora perché impiegare tanto tempo per

un’impresa tanto inutile quanto era irrilevante il film di un regista alle prime armi? Infine è interessante notare che fu proprio la sua campagna per fermarlo che assicurò al film un posto nella leggenda popolare e mostrò quanto in là si poteva spingere il suo desiderio di controllare e manipolare. Ironicamente Hearst con questa azione consolidò la propria fama di figura americana vituperata più di quanto avrebbe potuto fare qualsiasi altro critico.

Da qui, il paradosso dell’odio e dell’amarezza, elementi che conducono all’esatto opposto di ciò che speriamo di ottenere. Nell’era di Internet, lo chiamiamo effetto Streisand (chiamato così a causa del tentativo dell’attrice e cantante Barbra Streisand di far rimuovere per vie legali una foto di casa sua dal web. Le sue azioni le si ritorsero contro e ancora più persone videro l’immagine.) Cercare di distruggere qualcosa, spinti dall’odio o dall’ego, spesso garantisce che essa venga preservata e diffusa per sempre.

Hearst si spinse tanto in là da sembrare assurdo. Inviò la propria editorialista di gossip più influente e più potente, Louella Parsons, agli studios a esigere di visionare il film. Quindi, basandosi sul suo feedback, decise di fare tutto quello che era in suo potere per impedire che uscisse. Emise una direttiva secondo la quale nessuno dei suoi giornali doveva menzionare alcun film della RKO (più di dieci anni dopo, il divieto era ancora attivo su Welles per quanto riguardava le testate di Hearst). I giornali di Hearst cominciarono a passare notizie negative su Welles e sulla sua vita privata. L’editorialista di gossip minacciò di fare lo stesso con tutti i membri del consiglio di amministrazione della RKO. Hearst minacciò l’industria cinematografica in toto, nel tentativo di mettere i direttori di altri studi cinematografici contro il film. Fu fatta un’offerta di 800 000 dollari per l’acquisto dei diritti del film con l’intenzione di bruciarlo o distruggerlo. Fu fatta pressione sulla maggior parte delle sale cinematografiche perché si rifiutassero di proiettarlo e non furono concesse pubblicità da parte di aziende di cui Hearst era il proprietario. Coloro che simpatizzavano con Hearst cominciarono a spargere voci su Welles presso le autorità, e nel 1941 l’FBI di J. Edgar Hoover aprì un fascicolo su di lui.

Il risultato fu il fallimento commerciale del film. Ci vollero molti anni prima che questo trovasse il proprio posto nel mondo della cultura. Hearst riuscì a bloccarlo solo con grande dispendio e immensa fatica.

Tutti noi abbiamo qualcosa che ci fa saltare i nervi. Più abbiamo successo, più ci sentiamo potenti e più pensiamo di dover proteggere la nostra eredità, la nostra immagine e la nostra influenza. Tuttavia, se non stiamo attenti finiremo con lo sprecare un'incredibile quantità di tempo nel tentativo di far sì che il mondo non ci deluda né ci manchi di rispetto.

Riflettete un attimo sulle inutili morti e sullo spreco inflitto nei secoli da uomini e donne arrabbiati a discapito del prossimo, della società e di loro stessi. Per cosa? I motivi si riescono a malapena a ricordare.

Sapete qual è la risposta migliore a un attacco, a un insulto o a qualcosa che non vi piace? L'amore. Avete capito bene: l'amore. Amore per il vicino che non vuole abbassare il volume, per il genitore che vi ha deluso, per l'impiegato amministrativo che ha perso i vostri documenti, per il gruppo che vi ha esclusi, per il critico che vi ha attaccato, per l'ex-socio che ha rubato la vostra idea imprenditoriale, per quella maledetta donna o quel bastardo che vi ha tradito.

Perché «hate will get you everytime» (l'odio vi fregherà tutte le volte), come dicono le parole di una canzone.

Ok, se è troppo chiedervi di amare considerando quello che vi è stato fatto, potreste almeno cercare di lasciar correre, scuotere la testa e sorriderci sopra.

Altrimenti il mondo sarà testimone dell'ennesimo esempio di uno schema triste e senza tempo: una persona ricca e potente diventa così isolata e delirante che quando succede qualcosa che va contro ai suoi desideri, ne diventa completamente ossessionata. Lo stesso impeto che l'ha resa così grande è, tutt'a un tratto, una grande debolezza, trasforma un disagio minore in una ferita purulenta che peggiora, si infetta e può anche uccidere.

È questo che spinse Nixon avanti e poi, tristemente, verso il fondo. Più tardi, riflettendo sul proprio esilio, ammise che l'immagine che aveva di se stesso, come grintoso combattente in lotta contro un mondo ostile, fu la sua disfatta. Si era circondato di "tipi tosti" come lui. La gente dimentica che Nixon fu rieletto con la stragrande maggioranza dei voti dopo lo scoppio del caso Watergate. Nixon non riusciva a farne a meno: continuava a lottare, perseguitava giornalisti e aggrediva chiunque credeva lo avesse insultato o avesse dubitato di lui. Fu ciò che continuò ad alimentare la storia che finì per mandarlo in rovina. Fu lui a fare più danni a se stesso di qualunque

altro. La radice di tutto furono la sua rabbia e il suo odio. Purtroppo anche il sentirsi il più potente leader del mondo libero non poteva cambiarlo.

Non deve essere così. Booker T. Washington racconta un aneddoto a sua volta riferitogli da Frederick Douglass: durante un viaggio gli fu chiesto di spostarsi nel carro bagagli per via del colore della sua pelle; un suo sostenitore bianco se ne accorse e si scusò per questa terribile offesa, «mi dispiace, Signor Douglass, che lei sia stato umiliato in questo modo» gli disse.

Douglass non ne volle sapere delle sue scuse, non era arrabbiato, né ferito e rispose con grande fervore: «Non possono umiliare Frederick Douglass. Nessun uomo può umiliare la mia anima. Non sono io a essere umiliato da questo trattamento, ma coloro che me lo infliggono».

Sicuramente è un contegno difficilissimo da mantenere. Viene molto più facile esprimere un sentimento di odio e rabbia.

Ciò che contraddistingue i grandi leader come Douglass è che invece di odiare i loro nemici, provano una certa pietà ed empatia per loro. Pensate a Barbara Jordan alla Convention Nazionale del Partito Democratico nel 1992 che proponeva un'agenda di «…Amore. Amore. Amore. Amore». Pensate a Martin Luther King che ripetutamente predicava che l'odio era un fardello e l'amore era libertà. L'amore era trasformativo, l'odio era debilitante. In uno dei suoi sermoni più famosi si spinse ancora oltre: «Cominciamo ad amare i nostri nemici e ad amare quelle persone che ci odiano, sia nella vita collettiva sia personale, guardando noi stessi». Proseguendo con Martin Luther King «L'odio a qualunque stadio è un cancro che divora lo stesso centro vitale della tua vita e della tua esistenza. È come un acido che erode il centro migliore e più obiettivo della tua vita». Per questo dobbiamo liberarci dell'ego.

Prendetevi un momento per fare l'inventario. Cosa non vi piace? Qual è il nome che vi carica di repulsione e rabbia? E domandatevi se queste forti emozioni vi hanno mai aiutato a concludere qualcosa. Poi ampliate l'inventario chiedendovi chi ha mai ottenuto qualcosa con la rabbia e l'odio.

Soprattutto perché quasi sempre le caratteristiche o i comportamenti che ci irritano negli altri – la loro disonestà, il loro egoismo, la loro pigrizia – alla fine non andranno a loro favore. Il loro ego e la loro scarsa lungimiranza contengono la loro stessa punizione.

La domanda che ci dobbiamo porre è: «Abbiamo intenzione di essere dei miserabili solo perché gli altri lo sono?».

Pensate a come Orson Welles ha risposto alla campagna pluridecennale di Hearst. Secondo un suo stesso racconto, si imbatté in lui in ascensore la notte della prima del film, proprio il film contro cui Hearst aveva schierato tante risorse per impedirlo e distruggerlo. Sapete quale fu la sua reazione? Welles invitò Hearst alla proiezione e, avendo ricevuto un rifiuto, gli rispose scherzosamente che Charles Foster Kane sicuramente avrebbe accettato.

Ci volle molto tempo prima che il genio di Welles in quel film fosse riconosciuto dal resto del mondo. Ma non importava, perché Welles continuò a darsi da fare, realizzando altre pellicole e producendo altre fantastiche opere d'arte. Per quanto ne sappiamo, visse una vita soddisfacente e felice. Infine, *Quarto potere* ebbe il posto che gli spettava nella storia del cinema. Settant'anni dopo la sua uscita, fu finalmente proiettato all'Hearst Castle a San Simeon, ormai divenuto di proprietà dello Stato.

Ciò che Welles dovette sopportare non era giusto, ma almeno non permise che gli rovinassero la vita. Come disse la donna che fu compagna di Welles per oltre vent'anni nel suo elogio funebre, riferendosi a tutti gli insulti (non solo quelli di Hearst) che il regista aveva dovuto sopportare durante la sua lunga carriera in un settore notoriamente spietato: «Vi assicuro che non si è amareggiato». In altre parole: non divenne mai come Hearst.

Non tutti sono capaci di una risposta del genere. In vari momenti della nostra vita sembriamo avere diverse capacità di perdono e comprensione. E talvolta, anche quando siamo capaci di andare avanti, ci portiamo dietro un inutile fardello di rancore. Ricordate Kirk Hammett, che improvvisamente divenne il chitarrista dei Metallica? Il tizio che avevano cacciato per fargli posto, Dave Mustaine, formò un altro gruppo, i Megadeth. Anche nel suo incredibile successo, era divorato dalla rabbia e dall'odio per come era stato trattato tanti anni primi. Questo lo portò alla tossicodipendenza che stava per ucciderlo. Passarono diciotto anni prima che riuscisse a cominciare a elaborare l'accaduto, e disse che gli sembrava di essere stato ferito e scacciato appena il giorno prima. Quando ricorda questo avvenimento della sua vita, sembra che stia parlando di essere finito sotto un ponte. Invece, ha

venduto poi milioni di album, ha prodotto della grande musica e ha vissuto una vita da rock star.

Abbiamo tutti provato questo dolore, e per citare una sua canzone abbiamo tutti «mostrato il suo sorriso dai denti marci». Questa ossessione per il passato, per qualcosa che qualcuno ha fatto o per come le cose sarebbero dovute essere, per quanto dolorosa, è la personificazione dell'ego. Tutti gli altri sono andati avanti, ma voi non ci riuscite, perché non considerate altro che il vostro punto di vista. Non potete immaginare di accettare che qualcuno abbia potuto farvi del male, intenzionalmente o meno. E quindi provate odio.

È facile odiare nel fallimento o nelle avversità. L'odio rimanda la colpa, affida la responsabilità ad altri. È anche distrazione, perché quando siamo impegnati a vendicarci o a esplorare i torti che supponiamo di aver subito, non ci occupiamo di altro.

Questo ci avvicina forse al nostro obiettivo? No. Ci mantiene dove siamo o, peggio, arresta del tutto la nostra evoluzione. Se siamo già persone di successo, come lo era Hearst, offusca la nostra eredità e fa diventare amari quelli che dovrebbero essere i nostri anni d'oro.

Nel frattempo l'amore è lì, privo di ego, aperto, positivo, vulnerabile, pacifico e produttivo.

Per tutto ciò che segue, l’ego è il nemico…

> Non mi piace il lavoro, non piace a nessuno, ma mi piace quel che sta nel lavoro, la possibilità di trovare se stessi.
>
> JOSEPH CONRAD

Nell’epica biografia di Winston Churchill scritta da William Manchester, il volume intermedio, il terzo della serie, è intitolato *Da solo*. Per otto interi anni, Churchill si trovò più o meno da solo tra i suoi poco lungimiranti contemporanei, a combattere la crescente minaccia del fascismo in Occidente.

Finalmente, tuttavia, trionfò e affrontò ancora le avversità, e provò ancora una volta ad avere ragione.

Katharine Graham era sola quando prese possesso dell’impero giornalistico di famiglia. Suo figlio, Donald Graham, avrà provato una pressione simile quando cercava di preservare l’azienda durante il drammatico declino del settore nei primi anni 2000. Entrambi ce la fecero. E potete farcela anche voi.

Non è possibile girarci intorno: avrete a che fare con momenti difficili, sentirete il freddo tocco del fallimento. Come osservò Bejamin Franklin, coloro che «bevono la tazza fino in fondo devono aspettarsi di incontrare dei sedimenti».

E se quei sedimenti non fossero così terribili? Come ha detto Harold Geneen, «La gente impara dai propri fallimenti. Raramente impara qualcosa dal successo». È per questo che il vecchio adagio celtico ci ricorda: «Osserva molto, studia molto, soffri molto; questa è la strada per la saggezza».

Quello che state affrontando adesso potrebbe, dovrebbe, e può essere tale strada.

Saggezza o ignoranza? L'ego è quello che fa pendere l'ago della bilancia.

L'ambizione conduce al successo (e alle avversità). Il successo crea le proprie avversità (e, si spera, nuove ambizioni). E l'avversità conduce all'ambizione e a ulteriori successi. È un cerchio senza fine.

Tutti noi esistiamo in questo continuum. Attraversiamo diversi stadi su di esso in vari momenti della nostra vita, ma quando falliamo, è terribile, non si discute.

Qualsiasi avvenimento sia in serbo per noi, sappiamo che c'è una cosa che dobbiamo evitare: l'ego. L'ego fa in modo che tutti i passaggi siano più difficili, ma renderà permanente quello del fallimento. A meno che non siamo disposti a imparare, qui e ora, dai nostri errori, a meno che non approfittiamo di questo momento come un'opportunità per comprendere meglio noi stessi e la nostra mente, l'ego andrà alla ricerca del fallimento come una bussola alla ricerca del nord.

Tutti i grandi uomini e donne hanno attraversato delle difficoltà per arrivare dove si trovano, tutti hanno fatto degli errori, trovando però in tali esperienze un qualche beneficio, anche solo nell'aver compreso di non essere infallibili e di non poter condurre tutto secondo la propria volontà, e scoprendo che la presa di coscenza di sé era la via per superare le avversità. Se così non fosse stato, non sarebbero migliorati e non sarebbero stati in grado di rimettersi in piedi.

Questo è il motivo per cui dobbiamo farci guidare dal loro mantra, per riuscire a sopravvivere e prosperare in tutte le fasi del nostro cammino. Sembra semplice ma, come sempre, non è facile.

Non ambire o fare scelte sulla base dell'ego.

Avere successo senza l'ego.

Uscire dal fallimento con la forza, non con l'ego.

Epilogo

> C’è una sorta di guerra civile in corso nella vita di tutti noi. C’è un Sud recalcitrante della nostra anima che si ribella contro il Nord della nostra anima. E c’è questa lotta continua all’interno della struttura stessa della vita di ogni individuo.
>
> MARTIN LUTHER KING

Se state leggendo queste righe, allora siete riusciti ad arrivare in fondo a questo libro. Avevo paura che alcuni non ce l’avrebbero fatta. A essere del tutto sincero, non ero sicuro di arrivarci nemmeno io.

Come vi sentite? Stanchi? Confusi? Liberi?

Non è un compito semplice sfidare il proprio ego. Prima di tutto bisogna accettare l’eventuale presenza dell’ego. Poi va sottoposto a esame e critica. La maggior parte di noi non è in grado di sopportare una spiacevole auto-analisi. Qualsiasi altra attività è più facile. Infatti, alcune delle più incredibili conquiste del mondo sono senza dubbio il risultato del desiderio di evitare di affrontare l’oscurità dell’ego.

In ogni caso, il fatto che ce l’abbiate fatta ad arrivare fin qui è già un duro colpo per l’ego. Non è tutto, ma è già un inizio.

Il mio amico filosofo ed esperto di arti marziali Daniele Bolelli una volta mi fornì una metafora efficace. Mi disse che allenarsi è come spazzare il pavimento. Solo perché l’avete fatto una volta, non vuol dire che il pavimento sarà pulito per sempre. Ogni giorno la polvere ritorna. Ogni giorno dovete spazzare.

E lo stesso è valido per l'ego. Sareste sconvolti dalla quantità di danni che possono fare la polvere e lo sporco nel tempo. E quanto sono veloci ad accumularsi e a diventare del tutto ingestibili.

Un paio di giorni dopo essere stato licenziato dal consiglio di amministrazione di American Apparel, Dov Charney mi telefonò alle tre del mattino. Alternava lo sconforto alla rabbia, ed era davvero convinto di essere del tutto privo di colpe in questa situazione. Gli chiesi: «Cosa hai intenzione di fare? Farai come Steve Jobs e aprirai una nuova azienda? Farai un grande ritorno?». Si calmò e rispose con una sincerità che potevo sentire attraverso il telefono penetrarmi fino alle ossa: «Ryan, Steve Jobs è morto». Per lui, nello stato confusionale in cui si trovava, questo fallimento, questo colpo che aveva subito era in qualche modo equiparabile alla morte. Quella fu una delle ultime volte che parlai con lui. Nei mesi che seguirono, osservai con orrore come devastava l'azienda nella costruzione della quale aveva investito tutto se stesso.

Fu un momento triste e mi è rimasto impresso.

> Se non fosse per la grazia di Dio, potrei essere io quello. Se non fosse per la grazia di Dio, potrebbe essere chiunque di noi.

Ognuno di noi sperimenta il successo e il fallimento a modo suo. Mentre scrivevo questo libro, quattro bozze di proposta per cui avevo combattuto tanto mi sono state rifiutate, come pure dozzine di stesure del manoscritto. Se ciò fosse accaduto durante uno dei miei progetti precedenti, sono sicuro che lo stress mi avrebbe spezzato. Magari avrei rinunciato, oppure avrei provato a lavorare con qualcun altro. Magari mi sarei incaponito e avrei danneggiato irreparabilmente il libro.

A un certo punto del processo, mi sono inventato un sistema terapeutico. Dopo ogni stesura, strappavo le pagine e le davo in pasto a un compost di lombrichi che tengo in garage. Qualche mese dopo, quelle pagine dolorose erano terriccio che nutriva il mio giardino e sul quale potevo camminare a piedi nudi. Era una connessione vera e tangibile a un qualcosa di immensamente più grande. Mi piaceva ricordarmi che lo stesso accadrà a me quando avrò finito, quando morirò e la natura mi lacererà.

Una delle realizzazioni più liberatorie mi è giunta mentre scrivevo e pensavo alle idee contenute nelle pagine che avete appena letto. Mi sono

reso conto di quanto sia un'illusione dannosa questa idea che le nostre vite siano "grandiosi monumenti" eretti per durare in eterno. Qualunque persona ambiziosa conosce la sensazione di dover fare grandi cose, di dover avere tutto a modo suo, e di sentirsi un fallito se non riesce o di avvertire che il mondo gli sta complottando contro. In questo modo si accumula così tanta pressione, che prima o poi ci spezziamo sotto di essa o veniamo spezzati.

Ovviamente non è vero. Sì, abbiamo tutti del potenziale. Abbiamo tutti delle mete che sappiamo di poter raggiungere, che sia aprire un'azienda, finire un lavoro creativo, cercare di vincere un campionato o arrivare ai vertici nel vostro settore. Queste sono ambizioni meritevoli. Una persona spezzata non le realizzerà.

Il problema sorge quando l'ego si intromette in questi obiettivi, corrompendoli e danneggiandoci nel momento in cui ci apprestiamo a conseguire e concludere. Sussurrandoci bugie mentre ci apprestiamo a compiere quel viaggio e sussurrandoci bugie quando abbiamo ottenuto un successo e, peggio ancora, sussurrandoci bugie dolorose quando inciampiamo lungo il cammino. L'ego, come tutte le droghe, inizialmente potrebbe essere assecondato nel tentativo errato di trarne un vantaggio su qualcuno o togliere il vantaggio di qualcun altro. Il problema è quanto rapidamente l'ego diventi fine a se stesso, quando ci si trova a vivere momenti surreali come quello vissuto al telefono con Dov, o nelle storie contenute in questo volume.

Nel corso del mio lavoro e della mia vita, ho trovato che la maggior parte delle conseguenze dell'ego non sono così disastrose. Molte persone nella vostra vita, e nel mondo, che si sono arrese all'ego, non "avranno quello che si meritano" nel senso di una giustizia karmica come quella in cui ci insegnano a credere fin da bambini. Mi piacerebbe che fosse così semplice.

Invece, le conseguenze assomigliano molto di più al finale di uno dei miei libri preferiti, *Perché corre Sammy?*, un romanzo di Budd Schulberg il cui famoso protagonista è ispirato alla vita di veri imprenditori dell'intrattenimento come Samuel Goldwyn e David O. Selznick. In questo volume, il narratore viene convocato nella magione di un magnate di Hollywood egoista, calcolatore e senza pietà, del quale ha seguito la precipitosa ascesa con un misto di ammirazione e confusione, e infine disgusto.

In questo momento di vulnerabilità, il narratore intravede uno squarcio della vera vita di quest'uomo: il suo matrimonio vuoto e solitario, la sua paura, la sua insicurezza, la sua incapacità di stare fermo anche solo un minuto. Si rende conto che la vendetta – ovvero il karma negativo in cui aveva sperato per tutte le regole che il magnate aveva infranto, tutti i modi da imbroglione che aveva coltivato – non stava arrivando. Perché si era già realizzata.

> Mi ero aspettato qualcosa di conclusivo e fatale e adesso mi rendevo conto che la punizione che lo aspettava non era un'improvvisa retribuzione ma un processo, una malattia che aveva contratto nell'epidemia che aveva investito il suo paese natale come una piaga; un cancro che lo stava divorando lentamente, i sintomi che si sviluppavano e intensificavano: il successo, la solitudine, la paura. Paura di tutti i giovani brillanti, dei più nuovi e più freschi Sammy Glicks che sarebbero spuntati per infastidirlo, per minacciarlo e infine per superarlo.

È così che si manifesta l'ego. E non è questo che avevamo il terrore di diventare?

Vi rivelerò un'ultima cosa che spero serva da degna conclusione a questo volume. Ho letto quel passaggio per la prima volta quando avevo diciannove anni. Era una lettura assegnatami da un mentore esperto che aveva avuto, come avrei avuto io, un successo precoce nel mondo dell'intrattenimento. Il libro mi influenzò molto e lo trovai assai istruttivo, proprio come lui sapeva che si sarebbe rivelato.

Tuttavia, negli anni che seguirono mi cacciai in una situazione quasi identica a quella dei personaggi del libro. Non solo fui convocato nella maestosa villa per osservare l'anticipata e inevitabile dissoluzione di una persona che ammiravo, ma mi trovai pericolosamente vicino alla mia stessa distruzione poco tempo dopo.

Questo passaggio mi aveva già colpito allora, infatti quando sono andato a riprenderlo per questo epilogo, ho trovato le pagine della mia copia originale coperte dalla mia scrittura, note prese anni prima, che descrivevano la mia reazione in dettaglio, poco prima che mi avviassi per il mondo. Chiaramente avevo compreso le parole di Schulberg

intellettualmente, e persino emotivamente, ma avevo comunque fatto le scelte sbagliate. Avevo spazzato una volta sola pensando che fosse sufficiente.

Dieci anni dopo la prima lettura e dopo averlo trascritto nei miei pensieri, ero di nuovo pronto. Quelle lezioni mi risultarono esattamente chiare al momento del bisogno.

Il cancelliere del Reich Otto von Bismarck affermava che qualunque sciocco può imparare dall'esperienza. Il trucco è imparare dalle esperienze degli altri. Questo volume è partito dalla seconda idea, ma ha finito per coinvolgere una quantità dolorosa della prima. Mi sono apprestato a studiare l'ego e mi sono scontrato con il mio, e con quello delle persone che un tempo avevo ammirato.

Può capitarvi di doverne sperimentare un po' per conto vostro. Magari come scrisse Plutarco «piuttosto che ottenere la conoscenza delle cose tramite le parole, otteniamo le parole tramite la conoscenza delle cose».

In ogni caso, vorrei concludere questo volume con l'idea che è alla base di tutto quello che avete appena letto. È ammirevole desiderare essere degli uomini o delle donne d'affari migliori, atleti migliori, migliori conquistatori; voler essere meglio informati, stare meglio economicamente…; avere il desiderio, come ho detto un paio di volte in questo libro, di fare grandi cose. Io so di volerlo.

Ma non è un conseguimento di minore entità voler essere persone migliori, persone più felici, persone più equilibrate, persone soddisfatte, persone umili e generose. O meglio ancora, tutto questo insieme. E quel che è più ovvio, e al contempo più ignorato, è che perfezionare la sfera personale porta sempre al successo professionale, ma raramente è vero il contrario. Lavorare per raffinare i nostri pensieri abituali, lavorare per bloccare gli impulsi distruttivi, queste non sono solo le basi morali per essere una persona giusta. Ci porteranno ad avere maggiore successo; ci aiuteranno a navigare le infide acque che l'ambizione ci costringerà ad affrontare. E sono anche un premio in se stesse.

Per cui eccovi qui, alla fine di questo libro sull'ego, dopo aver visto tutto il possibile riguardo all'ego attraverso le esperienze degli altri e le mie. Cosa ci rimane?

Le vostre scelte. Cosa farete con le informazioni che vi ho fornito? Non solo adesso, ma anche più avanti.

Ogni giorno per il resto della vostra vita vi troverete in una di queste tre fasi: ambizione, successo o fallimento. Combatterete con l’ego in ognuna di esse. Farete errori in ognuna di esse.

Dovete spazzare il pavimento ogni minuto di ogni giorno. E poi spazzarlo di nuovo.

Cosa leggere ora?

La maggior parte delle persone trova noiosa la bibliografia. Ma per coloro a cui piace approfondire con la lettura, può essere la parte migliore del libro. Poiché io faccio parte di queste persone, ho preparato per i miei lettori una guida ai volumi e alle fonti da me utilizzati nello studio sull'ego. Vorrei mostrarvi non solo quali libri meritano di essere menzionati, ma anche cosa ho appreso da essi. Nello stendere la bibliografia, mi ero fatto prendere a tal punto la mano che il mio editore mi ha avvertito che era troppo voluminosa da entrare nel libro. Quindi mi piacerebbe inviarvela direttamente: si tratta di un file cliccabile e indicizzato con campi di ricerca.

Se volete ricevere questi suggerimenti, basta che inviate una e-mail a EgoIsTheEnemy@gmail.com o visitiate il sito http://egoistheenemy.com/books/. Vi manderò anche una raccolta delle mie citazioni e osservazioni preferite sull'argomento dell'ego, molte delle quali non sono riuscito a far entrare in questo libro.

POSSO RICEVERE ANCORA PIÙ CONSIGLI DI LETTURA?

Potete anche iscrivervi alla mia news-letter mensile di consigli di lettura. La lista oggi conta più di 50 000 lettori avidi e curiosi. Riceverete una e-mail al mese, con i consigli basati sulle mie letture personali, a partire dai miei primi dieci di tutti i tempi. Scrivete a ryanholiday@gmail.com e mettete come oggetto "Reading List E-mail", oppure iscrivetevi a ryanholiday.net/reading-newsletter

Bibliografia

Aristotele, *Etica Nicomachea*, a cura di M. Zanatta, Rizzoli, Milano, 1986, 2 voll.

Barlett D. L., Steele J. B. (2003), *Howard Hughes: His life and madness*, Andre Deutsch, London.

Bly R. (2004), *Iron John: A book about men*, Da Capo Press, Cambridge.

Bolelli D. (2003), *On the warrior's path: Fighting, philosophy, and martial arts Mythology*, Frog, Berkeley (trad. it. *Per un cuore da guerriero. Le arti marziali, la filosofia e Bruce Lee*, ADD Editore, Torino, 2015).

Brady F. (1988), *Citizen Welles: A biography of Orson Welles*, Scribner, New York.

Brown H., Broeske P. H. (2004), *Howard Hughes: The untold story*, Da Capo Press, Cambridge.

Chernow R. (2004), *Titan: The life of John D. Rockefeller, Sr.*, Vintage, New York.

Chuck C. (1984), *A new pair of glasses*, New-Look Publishing Co., Irvine.

Cook B. W. (2000), *Eleanor Roosevelt: The defining years*, Penguin, New York.

Coram R. (2002), *Boyd: The fighter pilot who changed the art of war*, Little Brown and Company, Boston.

Cray E. (2000), *General of the Army: George C. Marshall, soldier and statesman*, Cooper Square Press, New York.

Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, Harper Collins, New York.

Emerson R. W. (2009), *Representative men: Seven lectures*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
Erodoto, *Storie*, a cura di L. Annibaletto, A. Mondadori, Milano, 2000.
Esiodo, *Le opere e i giorni*, a cura di A. Ercolani, Carocci, Roma, 2010.
Esiodo, *Teogonia*, a cura di E. Cingano, A. Mondadori, Milano, 2004.
Geneen H. (1984), *Managing*, Doubleday, New York.
Graham K. (1997), *Personal history*, Knop, New York (trad. it. *La mia storia*, Rizzoli, Milano, 1997).
Grant U. S. (1990), *Personal memoirs of U.S. Grant, selected letters 1839-1865*, Library of America, New York.
Halberstam D. (2006), *The education of a coach*, Hachette, New York.
Henry P., Coulston J. C. (2006), *The life of Belisarius: The last great general of Rome*, Westholme Publishing, Yardley.
Isaacson W. (2003), *Benjamin Franklin: An American life*, Simon & Schuster, New York.
Lamott A. (1995), *Bird by bird: Some instructions on writing and life*, Anchor, New York.
Levin H. (1983), *Grand delusions: The cosmic career of John DeLorean*, Viking, New York.
Liddell Hart B. H. (1993), *Sherman: Soldier, realist, American*, Da Capo Press, Cambridge.
Malcolm X, Haly A. (1992), *The autobiography of Malcolm X*, Ballantine, New York (trad. it. *Autobiografia di Malcolm X*, BUR, Milano, 2004).
Marco Aurelio, *Colloqui con se stesso*, a cura di N. Gardini, Medusa, Milano, 2005.
Marziale, *Epigrammi*, a cura di A. Carbonetto, Garzanti, Milano, 2004.
McPhee J. (1999), *A sense of where you are: A profile of Bill Bradley at Princeton*, Farrar, Straus and Giroux, New York.
McWilliams C. (1979), *The education of Carey McWilliams*, Simon & Schuster, New York.
Mosley L. (1982), *Marshall: Hero for our times*, Hearst, New York.
Muir J. (1980), *Wilderness essays*, Peregrine Smith, Salt Lake City.
Nixon by Nixon: In his own words, regia di W. Kunhardt, documentario HBO 2014.
Orth M. (2015), «Angela's assets», *Vanity Fair*, January.

Palahniuk C. (1996), *Fight Club*, W. W. Norton, New York (trad. it. *Fight Club*, Mondadori, Milano, 2004).
Parker G. (2014), «The quiet German», *New Yorker*, 1 dicembre.
Plutarch (1960), *The rise and fall of Athens: Nine Greek lives*, I. Scott-Kilvert (Ed.), Penguin, London.
Pressfield S. (2001), *Tides of war: A novel of Alcibiades and the Peloponnesian war*, Bantam, New York (trad. it. *I venti dell'Egeo*, BUR, Milano, 2001).
Rampersad A. (1997), *Jackie Robinson: A biography*, Knopf, New York.
Riley P. (1993), *The winner within: A life plan for team players*, Putnam, New York.
Rilke R. M. (1980), *Lettere a un giovane poeta*, Adelphi, Milano.
Roberts R. (2015), *How Adam Smith can change your life*, Portfolio/Penguin, New York (trad. it. *Come Adam Smith può cambiarvi la vita*, ADD Editore, Torino, 2016).
Schulberg B. (1993), *What makes Sammy run?*, Vintage, New York (trad. it. *Perché corre Sammy?*, Sellerio, Palermo, 2005).
Sears S. W. (1988), *George B. McClellan: The young Napoleon*, Ticknor & Fields, New York.
Seneca, *La brevità della vita*, a cura di A. Traina, Rizzoli, Milano, 1993.
Shamrock F. (2012), *Uncaged: My life as a champion MMA fighter*, Chicago Review Press, Chicago.
Sheridan S. (2010), *The fighter's mind: Inside the mental game*, Atlantic Monthly, New York.
Sherman W. T. (1990), *Memoirs of general W. T. Sherman*, Literary Classics of the United States, New York.
Smith A. (2009), *The theory of moral sentiments*, Penguin, New York.
Smith J. E. (2012), *Eisenhower: In war and peace*, Random House, New York.
Stevenson R. L. (2009), *An apology of idlers*, Penguin, London.
Teognide, *Elegie*, a cura di F. Ferrari, BUR, Milano, 2009.
Walsh B. (2009), *The score takes care of itself: My philosophy of leadership*, Portfolio/Penguin, New York.
Washington B. T. (1995), *Up from slavery*, Dover, New York.
Weatherford J. (2005), *Gengis Khan and the making of the modern world*, Three Rivers, New York (trad. it. *Gengis Khan. La nascita del mondo*

moderno, Libreria Editrice Goriziana, Gorizia, 2015).

Wooden J. (2009), *Coach Wooden's leadership game plan for success: 12 lessons for extraordinary performance and personal excellence*, McGraw-Hill Education, New York.

Ringraziamenti

Nei miei libri precedenti ho cercato di ringraziare non solo le persone e i mentori che mi hanno aiutato col volume in questione, ma anche di fare chiarezza su quanto io sia in debito ai molti scrittori e pensatori sui quali ho fatto affidamento negli anni. Questo libro non sarebbe stato possibile senza di loro, e mi sento anche terribilmente in colpa all'idea che un lettore possa darmi il merito per un'idea che invece ha avuto origine da altri scrittori più saggi. Tutto ciò che ha un qualche valore in questo libro proviene da loro e non da me.

Questo volume non sarebbe quello che è senza l'editing e i preziosi consigli dei miei editor Nils Parker e Niki Papadopoulos. Sono molto grato a Steven Pressfield, Tom Bilyeu e Joey Roth che hanno contribuito con appunti critici fin dall'inizio.

Voglio ringraziare mia moglie, che non solo mi ha aiutato personalmente mentre scrivevo questo testo, ma è anche stata la mia lettrice più devota. Voglio ringraziare il mio agente, Steve Hanselman, che mi ha rappresentato fin dal primo giorno. Grazie a Michael Tunney per il suo aiuto con la proposta, a Kevin Currie per il suo aiuto e a Hristo Vassilev per l'eccellente lavoro di ricerca e la sua assistenza. Grazie a Mike Lombardi degli uffici dei Patriots per il suo sostegno e i suoi approfondimenti. Ho un grosso debito di gratitudine anche verso Tom Ferriss, il cui sostegno con il mio ultimo libro ha reso questo possibile; e lo stesso vale per Robert Greene, che mi ha aiutato a diventare uno scrittore, e al Dr. Drew, che mi ha introdotto alla filosofia. Voglio ringraziare John Luttrell e Tobias Keller per la loro guida e le conversazioni che hanno avuto con me durante tutta la

vicenda di American Apparel. Non so se ce l’avrei fatta se non fosse stato per i Workaholics Anonymous, sia per gli incontri di Los Angeles che per le chiamate settimanali.

Per quanto riguarda i luoghi, la biblioteca dell’Università del Texas a Austin, la Biblioteca Riverside dell’Università della California, varie piste da corsa (e le mie scarpe), e la mia casa lontana da casa, il Los Angeles Athletic Club, hanno tutti reso più facile la stesura di questo volume.

Infine, sarebbe sbagliato ringraziare le mie capre domestiche? Se non lo è, grazie a Biscuit, Bucket e Watermelon per aver reso tutto più divertente.

Novità in collana

Il cervello che impara
Neuropedagogia dall'infanzia alla vecchiaia
di Alberto Oliverio
128 pagine, 15 € – CM 69056Q
Disponibile in formato eBook

Grinta
Il potere della passione e della perseveranza
di Angela Duckworth
336 pagine, 19,50 € – CM 95436X

Irresistibile
Come dire no alla schiavitù della tecnologia
di Adam Alter
336 pagine, 19,50 € – CM 95471J

La mentalità vincente
I segreti per superare le sfide più grandi nello sport e nella vita
di George Mumford
160 pagine, 14,50 € – CM 95447J
Disponibile in formato eBook

Agilità emotiva
Non restare bloccato, accogli il cambiamento e prospera nella vita e nel lavoro
di Susan David
288 pagine, 18,00 € – CM 95472K
Disponibile in formato eBook

Prossime uscite

Mindfulness e vita quotidiana
Una guida pratica
di Stanton Dunkley

Il lato positivo dello stress
Perché lo stress fa bene e come sfruttarlo al meglio
di Kelly McGonigal

La mia età dell’ansia
Paure, speranze, timori e la ricerca di una pace interiore
di Scott Stossel

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library